

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS
DE PRODUCTOS INTEGRALES DE LA EMPRESA PANI LTDA**

ENRIQUE HERNAN REBOLLEDO YEPES

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS
DE PRODUCTOS INTEGRALES DE LA EMPRESA PANI LIMITADA**

ENRIQUE HERNAN REBOLLEDO YEPES

**Trabajo de pasantia para optar al titulo de Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director acadêmico
JESUS MARIA PLATA FRANCO
Economista MBA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI**

2008

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Mercadeo y Negocios internacionales

EDGAR VELASCO
Jurado

EDUARDO ANGULO
Jurado

CONTENIDO

	PAG
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCION	13
1. CONCEPTUALIZACION	15
1.1 TEMA GENERAL	15
1.2 TEMA ESPECÍFICO	15
1.3 MARCO DE REFERENCIA	15
1.3.1 Marco teórico	16
1.3.2 Marco conceptual	16
1.3.3 Marco legal	19
1.4 METODOLOGIA	19
2. FASE I INFORMACION	22
2.1 ANTECEDENTES-HISTORIA	22
2.2 MARKETING MIX	23
2.2.1 4P`S de la empresa Pani Ltda	28
2.2.1 4C`S de la empresa Pani Ltda	28
2.3 ENFOQUE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
3. FASE II – ETAPA DE ANALISIS	32
3.1 Análisis situacional interno	26
3.1.1 La empresa y su función	26
3.1.2 Definición del negocio	32
3.1.3 Misión	33
3.1.4 Visión	33
3.1.5 Valores compartidos	33
3.1.6 Evaluación de desempeño interno y externo	34
3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	39
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	39
3.2.1.1. Cultural	39

3.2.1.2. Economía	40
3.2.1.3. Tecnológico	40
3.2.1.4. Políticos	41
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	41
3.2.3 Competencia	41
3.2.4 Barreras de entrada	44
3.2.5 Productos sustitutos	45
3.3 ANALISI DE PARTICIPACION	46
3.4 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA	47
 4. FASE III – DIAGNOSTICO	 52
4.1 PROBLEMA	52
4.1.1 Planteamiento del problema	52
4.1.2 Formulación	52
4.1.3 Justificación	52
4.2 OBJETIVOS Y METAS	53
4.2.1 Objetivo general	53
4.2.2 Objetivos específicos	53
4.2.3 Alcance	54
4.2.4 Meta	54
4.3 VENTAJA COMPETITIVA	54
4.4 Justificación	55
4.5 Factores claves de éxito	56
 5. FASE IV – FORMULACION DE ESTRATEGIAS	 58
5.1 BASES DE LA FORMULACION	58
5.1.1 Formulación del problema	58
5.1.2 Objetivo general	58
5.1.3 Alcance	58
5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	59
5.1.5 Ventaja competitiva	59
5.1.6 Factores claves de éxito	61

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO	62
5.2.1 Alternativas	62
5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante	65
5.2.3 Micro segmentación del mercado	66
5.2.3.1 Geográfica	66
5.2.3.2 Demográfica	66
5.2.3.3 Psicografica	66
5.2.3.4 Producto-beneficio.	67
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	67
5.3.1 Opciones estratégicas corporativas	68
5.3.2 Opciones estratégicas operativas	69
 6. FASE V - GESTION DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO	 75
6.1 EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	75
6.1.1 Implementación	75
6.1.2 Control	75
6.1.3 Evaluación	75
6.1.3.1 Índices de evaluación	76
6.2 PLAN DE CONTINGENCIA	76
6.3 PRESUPUESTO/COSTO DE LAS ESTRATEGIAS	76
6.4 RESULTADOS PROYECTADOS P&G	77
 7. CONCLUSIONES	 78
 8. RECOMENDACIONES	 79
 BIBLIOGRAFIA	 80

LISTA DE TABLAS

	PAG
Tabla 1. Cobertura Geográfica Pani Ltda	25
Tabla 2 Fuerza Ventas Pani Ltda	26
Tabla 3 Análisis Precios Pani Ltda	28
Tabla 4. Personal que integra la empresa	29
Tabla 5. Evaluación de desempeño interno	34
Tabla 6. Evaluación de desempeño externo	37
Tabla 7. Productos sustitutos del pan empacado de fábrica	45
Tabla 8. Patrón de compra	47
Tabla 9. Debilidades	47
Tabla 10. Fortalezas	48
Tabla 11. Oportunidades	49
Tabla 12. Amenazas	50
Tabla 13. Actitudes de consumo	53
Tabla 14. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)	55
Tabla 15. Análisis de la matriz DOFA para Pani Ltda	59
Tabla 16. Análisis Competitivo	61
Tabla 17. Plano de selección	65
Tabla 18. Áreas y Opciones estratégicas básicas corporativas	67
Tabla 19. Áreas y Opciones estratégicas básicas operativas	69
Tabla 20. Mapa Estratégico	73
Tabla 21. Indicadores de evaluación	76
Tabla 22. Presupuesto estrategias	76

ANEXOS

	PAG
Anexo 1. Ventas en unidades por línea de producto	81
Anexo 2. Análisis ventas en unidades por línea de integrales	82
Anexo 3. Tendencias línea integrales	82
Anexo 4. Participación línea integrales	83
Anexo 5. Desarrollo Estrategia Corporativa	84
Anexo 6. Desarrollo Estrategia Operativa	85
Anexo 7. Presupuesto estrategias Proyecciones P&G	86
Anexo 8. Diapositivas, Presentación pasantía	87

LISTA DE FIGURAS

	PAG
Grafico 1. Variación de los precios de la harina	27
Figura 1. Organigrama de la empresa	32
Figura. 2 Participación supermercados	42
Figura 3. Participación tenderos	43
Figura 4. Participación en supermercados	46

RESUMEN EJECUTIVO

Podemos empezar definiendo la empresa Pani Ltda como una panificadora industrial, productora y comercializadora de pan blanco y panes integrales, la cual cuenta con mas de 20 años en el mercado caleño, fundada por los hermanos Hernan Rebolledo y Lisandro Rebolledo, como únicos dueños. Igualmente cuentan con personal altamente capacitado, con experiencia y conocimiento, en el manejo de panificadoras y pan empacado, lo que garantiza que los procesos en la fábrica se desarrollan apropiadamente y que los productos elaborados por la misma son de una alto estándar de calidad para satisfacer las necesidades del mercado y consumidores, siendo una empresa innovadora en el desarrollo de nuevos productos para el mercado

En su portafolio de productos, de la empresa Pani Ltda los clientes pueden encontrar una variedad de productos y referencias como el Pan Italiano y los Panitos de la línea de panes blancos y los productos lideres de la empresa y por el lado de línea integral se encuentran los Panitos integrales, las Tostadas y el Pan integral tajado, todos de alta calidad, para satisfacer a los clientes mas exigentes y que buscan productos saludables y nutritivos.

Actualmente la empresa cubre 5 departamentos, tiene más de 2800 puntos de venta, cuenta con 98 trabajadores directos, labora en tres turnos diarios con una capacidad del 90%, esta afiliada a ACOPI. Se encuentra en todos los supermercados de la región, siendo líder con sus productos Pan Italiano y Panitos, apoya a la industria Vallecaucana comprándole el 98% de sus insumos y mirando con optimismo el futuro del Valle del Cauca y de Colombia.

Pani Ltda tiene el objeto de incrementar sus ventas y su participación en el mercado, por encima del de la industria, hasta ahora la empresa se ha venido desempeñando correctamente en muchos aspectos, pero hay unos en que la empresa todavía no es muy fuerte, que es frente a sus competidores con

estrategias de mercadeo muy bien desarrolladas y con capacidad para hacer inversiones de publicidad mas grandes y poder de negociación, la empresa sin contar con todas estas ventajas, ha logrado posicionar muy bien sus productos y captar una del mercado de los panes empacados.

Actualmente la empresa ha desarrollado estrategias para impulsar sus productos líderes y sean más competitivos, pero falta de unas estrategias mucho más elaboradas que le permitan volver los productos competitivos.

Por este motivo la gerencia de la empresa tomo la decisión de implementar un plan de mercadeo estratégico orientado a incrementar las ventas de productos integrales y que se ejecutara en los años 2008 y 2009, con el objetivo de solucionar el problema identificado.

Al realizar los análisis de factores externos e internos de la empresa, que influyen a la empresa, y analizando también los factores claves de éxito para la industria panificadora, se determino con el departamento de mercadeo que la ventaja competitiva con que cuenta la empresa Pani Ltda, es en la elaboración de sus productos, ya que estos son unos de los mas costosos en el mercado, pero son justificados en la calidad de sus materias primas, su proceso de fabricación y por ultimo la excelente calidad y el no uso de preservativos, como si lo tiene la competencia, que afectan el sabor de los productos y sus frescura.

Para ello se definió el mercado objetivo de la siguiente manera: A hombres y mujeres entre los 20 y los 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Este segmento se definió por la capacidad de adquisición de los clientes.

En la segmentación geográfica se estableció la ciudad de Cali, ya que en esta es donde se encuentra el mayor mercado que atiende la empresa, y hay un mercado potencial mucho mayor, que en otras zonas, que también son importantes mercados para atender.

Las estrategias corporativas se definieron de la siguiente manera: en la estrategia de rentabilidad se opto por inversión por que el objetivo que busca la empresa es incrementar sus ventas al 12% y esto se hará en los procesos de producción de la misma. En la estrategia de participación se opto por crecimiento, en donde se enfocara más en conocer a los consumidores de los productos integrales, sus gustos, características, necesidades para saber como llegarles. Para la estrategia de posicionamiento se buscara diferenciarse de los competidores ofreciendo mejores productos y de mayor calidad. Por ultimo la estrategia competitiva se poto por estar delante de la competencia, ya que la empresa es muy competitiva con sus productos y fácilmente supera a sus competidores en calidad.

Las estrategias operativas se definieron de la siguiente manera: El producto será los mismos no se hará variaciones de empaque ni, de fabricación y que se sigan desarrollando con la misma calidad. Se seguirá desarrollando la misma distribución que venido implementando pero concentrándose mas en tener siempre producto en los puntos de venta. Los precios se han manejado de acuerdo al mercado, los competidores y los costos de las materias primas, pero los supermercados exigen mucho manejar precios bajos. Y por ultimo se implementara una estrategia de promoción mixta con el objeto de llegar a los clientes y consumidores finales, y también beneficios y descuentos para los otros clientes los supermercados e incentivar mayor volúmenes de compra sin perjudicar a la empresa con los cambios de productos no vendidos.

INTRODUCCION

El plan de mercadeo estratégico es una herramienta, que las empresas implementan en las mismas con el objeto de llegar a nuevos mercados, desarrollar los que ya tienen, y cada vez ser más competitivas. Por esto la empresa Pani Ltda., una panificadora industrial, con la elaboración de este plan busca crecer mucho mas en el mercado en que se encuentra y en el especial, en el de los productos integrales, en donde se beneficie no solo a la misma económicamente, si no que pueda satisfacer mucho mas a clientes con productos de altísimos estándares de calidad y volverlos mas leales a la marca, si no llegar a mas clientes potenciales, con los mejores productos.

El plan de mercadeo desarrollado para la empresa se hizo diversos análisis del entorno y variables, que afectan directa e indirectamente a la empresa, para poder trazar el rumbo que quiere la empresa seguir y las estrategias adecuadas que implementara para su marketing mix. Este plan de mercadeo le permitió identificar las oportunidades que tiene en el mercado y como puede sacar provecho a cada una de estas, logrando el crecimiento continuo de la misma y posicionamiento de sus productos en el mercado.

Se desarrollo este plan de marketing para que la empresa pueda incrementar las ventas de los productos integrales que produce, para que estos se conviertan en productos rentables para la misma y le generen mayor utilidad y no se conviertan en producto que no genera grandes ganancias y pérdidas para la empresa.

Tendencia del mercado del pan industrializado en Colombia millones					
	2004	2005	2006	2007	2008
Total	302.362	335.895	362.320	395.230	434.564
Pan integral	30.362	33.589	36.232	39.523	43.456

Como se observa en la siguiente tabla el valor del mercado del pan industrializado ha ido en aumento, pero lo importante son las cifras de los panes integrales también han ido en aumento lo que significa que ahora la tendencia ha consumir productos integrales, ha incrementado lo mismo que las razones por la que se consumen estos productos, por lo que la empresa vio la oportunidad, de incrementar sus ventas de productos integrales. En la **Tabla 13** se pueden observar las actitudes de consumo y los factores más relevantes en el momento de consumir productos integrales.

1. CONCEPTUALIZACION

En el desarrollo de esta pasantía se tuvieron en cuenta la definición de los siguientes conceptos.

1.1 TEMA GENERAL

Plan de Mercadeo Estratégico. Se define como “un documento escrito el cual sirve para realizar una ejecución efectiva de una investigación porque nos formula las acciones que se llevaran a cabo, cuando y quien lo hará” (Orville C. Walter, Jr.).

Para obtener éxito en la implementación de un plan de mercadeo estratégico, es necesario tener claro la misión y visión del negocio, con orientación única de servir al cliente actual y potencial y satisfacer sus necesidades.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

Actualmente esta es una empresa con mas de 20 años en el mercado de los panes, con productos posicionados como el Pan Italiano y los panitos, por ahora tiene como objetivo posicionar sus productos integrales en el mercado, y aprovechar la participación que están ganando este tipo de productos en el mercado.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Los marcos de referencia tienen el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

1.3.1 Marco Teórico. El plan de mercadeo estratégico se basara en las teorías y planteamientos que hay en el libro “Marketing estratégico” de Walter Orville y Boyd Harper y “Fundamentos de Marketing” de Philip Kotler, en donde sus autores plantean: las estrategias correctas a desarrollar en un plan de marketing estratégico y las herramientas de mercadeo que están a la mano de empresa y que esta puede implementar de la mejor manera, para aprovechar las fortalezas y la experiencia que tiene en el mercado de la producción de pan industrial.

Lo que se busca es que los conocimientos y el aprendizaje adquiridos durante la carrera se desarrolle un plan de mercadeo estratégico para la empresa Pani Limitada basándose en la teorías de de los autores seleccionados.

Para el desarrollo de este trabajo nos basamos en el texto guía e informes adicionales proporcionados por el docente Jesús Maria Plata, estos son:

1.3.2 Marco conceptual.

Define el significado de los términos utilizados con mayor frecuencia. También nos ayuda a comprender y a utilizar las ideas de otras personas que han hecho trabajos similares.

Descuento por volumen: reducción en el precio cuando se compran grandes cantidades de producto

Estretagia: unos objetivos definidos, destinación de recursos y actividades se seguirán, en e mercado y que la empresa realizara para obtener una ventaja competitiva.

Estrategia corporativa: Medios para utilizar los recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para cumplir las metas de la organización. Una estrategia corporativa

establece el área de acción del negocio sino también su destinación de recursos.

Estrategia de marketing: Parte del plan de marketing que traza las líneas generales para la consecución de objetivos, tales como la distribución del marketing mix, presupuesto asignado para marketing.

Factores claves de éxito: Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Línea de productos: Grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, y se venden a los mismos grupos de clientes.

Marketing estratégico : Enfatiza la correcta identificación de las oportunidades de mercado como la base para la planeación de marketing y el crecimiento del negocio, a diferencia del marketing que enfatiza las necesidades y deseos del consumidor, este enfatiza a los consumidores y los competidores.

Matriz DOFA: Instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables para crear la estrategia correcta y permita alcanzar los objetivos planteados.

Pan integral: Producto elaborado con harina refinada que es más nutritivo y saludable para el cuerpo.

Penetración del mercado: Estrategia de crecimiento de una compañía que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercados actuales, sin modificar el producto.

Planeación estratégica: en este se traza la dirección a largo plazo de la empresa estableciendo objetivos específicos en el desempeño tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo planes de acción seleccionados. Esta se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado.

Público objetivo: Es el grupo de personas “potenciales compradores” con características particulares y necesidades similares, a quien la empresa ha seleccionado para vender sus productos y servicios, con el objeto de satisfacer sus necesidades.

Share of mind: Es el conjunto de marcas de una misma categoría de productos que el consumidor tiene en su mente

Segmentación: La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Supermercado: Tienda de autoservicio grande, de bajo costo, de bajo margen, de alto volumen, que trabaja una amplia variedad de productos alimenticios, de limpieza y caseros.

Target o mercado meta: se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los que se quiere llegar.

Ventaja competitiva: Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifican precios mas altos.

1.3.3 Marco legal. Los siguientes son los permisos, reglamentaciones y normas, que se deben tener en cuenta para el desarrollo y constitución de la empresa Pani Ltda y su adecuado funcionamiento, como productora de alimentos:

Registro sanitario: es el documento expedido por el INVIMA mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para: fabricar, envasar, importar, exportar y vender productos, los cuales deben cumplir con las características de composición, requisitos – físico – químicos y microbiológicos y que sean aptas para el consumo humano. El cual tiene una vigencia de diez (10) años y se puede prorrogar indefinidamente por periodos sucesivos de diez (10) años.

Normas de calidad BPM (Buenas Prácticas Manufactureras): son un conjunto de normas diseñadas y usadas para asegurar que todos los productos satisfacen los requerimientos de identidad, concentración, seguridad y eficacia que garantice que los productos cumplan satisfactoriamente los requerimientos de calidad y necesidades del cliente.

Su objetivo principal es buscar siempre la mejor forma de fabricar un producto limpio y de excelente calidad para garantizar la satisfacción del cliente.

1.3 METODOLOGIA

En el desarrollo de este trabajo se tuvieron en cuenta 6 fases que se consideran como pasos esenciales para realizar la pasantía.

CONCEPTUALIZACION: Se describen conceptos básicos a desarrollar en el trabajo los cuales serán de gran importancia y serán la base del Plan de Mercadeo Estratégico teniendo en cuenta los marcos de referencia teórico, conceptual y legal, en referencia a la empresa.

- Temas a desarrollar: Tema general, Tema específico, Definición del negocio, Definición del producto, Marcos de referencia Teórico, Conceptual y Legal. Metodología.

FASE I - INFORMACION: Hace referencia a los aspectos generales de la empresa en la cual se recopilara datos actuales e históricos, y se analizara el marketing mix.

- Temas a desarrollar: Antecedentes-Historia, definición del negocio. Análisis de las 4p`S – producto, precio, promoción y plaza y las 4c`S – compañía, clima, clientes, competencia.

FASE II - ANALISIS SITUACIONAL: En esta se hará un análisis sobre la situación y el ambiente interno de la compañía, un análisis sobre la situación externa de la misma, análisis de la participación relativa en el mercado y un análisis DOFA de la empresa.

- Temas a desarrollar: Análisis Situacional Interno, Análisis Situacional Externo, Análisis de participación relativa en el mercado, El problema de la empresa y sus Objetivos (generales y específicos).

FASE III - DIAGNOSTICO: Se sacan las conclusiones referentes al análisis de la participación relativa del mercado, de la matriz DOFA de la empresa, los factores claves de éxito y la ventaja competitiva que se tiene sobre la competencia, y las oportunidades que se tienen en el mercado.

- Temas a desarrollar: Análisis de participación relativa en el mercado, análisis DOFA (4c`S y 4p`S), ventaja competitiva de la empresa, factores claves de éxito, planteamiento nuevas oportunidades de mercado.

FASE IV - FORMULACION ESTRATEGIAS: Esta se divide en dos partes: La primera es un marco de referencia estratégico, donde se realiza un resumen de las conclusiones realizadas en la fase anterior. El segundo comprende las estrategias corporativas (que hacen referencia al direccionamiento administrativo, operativo y comercial) y operativas (que se hacen referencia a las estrategias de las 4p`S).

- Temas a desarrollar: Bases de formulación (formulación del problema, objetivo general, alcance, conclusión DOFA para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito, mercado objetivo). Opciones estratégicas (esquematización de las opciones estratégicas corporativas, selección, justificación y táctica, esquematización de las opciones estratégicas operativas selección, justificación y táctica).

FASE V GESTION DEL PLAN: Proceso de ejecución de las estrategias: implementación, cronograma de actividades, índices de control y evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias y proyecciones financieras que se esperan al aplicar las recomendaciones hechas en el estudio. Planteamiento de un plan de contingencia para realizar cambios en los marcos de referencia estratégicos.

- Temas a desarrollar: Proceso de ejecución de las estrategias, implementación, cronograma de actividades, índices de control y evaluación. Costos y presupuesto de la ejecución de las estrategias y proyecciones financieras de los resultados esperados.

2. FASE I – INFORMACION

2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA

Pani Ltda. Fue fundada en 1984 por los hermanos Hernán Rebolledo, Ingeniero Químico y Lisandro Rebolledo, Administrador de Empresas, que unieron sus conocimientos y experiencias profesionales, con el objetivo de iniciar una empresa productora de pan a nivel industrial, que se distinguiera por su calidad, innovación y presentación, orientándola básicamente a la venta en supermercados.

Después de un lento pero firme crecimiento, a los dos años la empresa ya se había consolidado haciéndose necesario trasladarse a un local adecuado, financiándose con prestamos bancarios, usando como garantía las casas de los socios para poder adquirir maquinaria de segunda que permitiera independizar la producción. La amplitud de la nueva sede origino como consecuencia un incremento en el nivel de producción, ventas y de empleados.

A principios de los años 90, desarrollamos dos nuevos productos **Panitos**, un pan pequeño y suave y el **Pan Italiano** un pan aliñado de tajada gruesa que le dieron el empuje necesario a la empresa catapultando su desarrollo y mejorando notablemente su infraestructura de producción y ubicándola dentro de las empresas regionales más importantes.

La crisis de la ciudad de Cali en el año 96 y el ingreso de una empresa multinacional que con todo su poder tecnológico y económico intento avasallar a las empresas locales fueron una verdadera prueba de fuego para Pani Limitada., de la cual se puede decir orgullosamente que no solamente resistió, sino que salió avante gracias al compromiso de su equipo de trabajo, de la

excelente calidad de sus productos, la innovación permanente y al reconocimiento de los consumidores.

Actualmente la empresa cubre 5 departamentos, tiene más de 2800 puntos de venta, cuenta con 98 trabajadores directos, labora en tres turnos diarios con una capacidad del 90%, esta afiliada a ACOPI. Se encuentra en todos los supermercados de la región, siendo líder en su línea de productos, apoya a la industria Vallecaucana comprándole el 98% de sus insumos y mirando con optimismo el futuro del Valle del Cauca y de Colombia.

Pani Limitada se caracteriza por su imaginación e innovación en el lanzamiento de nuevos productos las cuales han venido a marcar unas pautas a nivel regional

2.2 MARKETING MIX

2.2.1 4P`S de la empresa Pani Ltda.

- **Producto.** La empresa Pani Ltda, cuenta actualmente en estos momentos con un portafolio conformado por 19 productos de panadería siendo 5 de estas referencias productos integrales, todos manejados bajo la marca de Pani Ltda. A continuación se anexaron tablas con informes de ventas y tendencias en los últimos periodos (Ver Anexo 1, 2, 3, 4):

Figura 1. Portafolio productos de la empresa Pani Ltda:

Panes blancos:

- Pan pullman aliñado
- Pan aliñado italiano
- Tigre pan
- Panecillos panitos
- Petits pan cacho
- Pani burger

- Pani Hot Dogs
- Paneto
- Minipanis

Panes integrales:

- Pan Integral Doble fibra
- Panecillos integrales
- Paneto integral
- Tostadas Integrales
- Pan integral fibra

Como se observa la empresa ha dividido sus referencias de productos en dos líneas, los panes blancos y los panes integrales, dirigidos especialmente a los estratos 4, 5 y 6.

Las cinco referencias de productos integrales busca satisfacer la necesidad de los consumidores que están buscando una alimentación sana, balanceada y completa, que les permiten cuidar de su salud y evitar enfermedades.

El empaque que utilizan los productos, se diferencia bastante en cuanto a los panes blancos y los panes integrales, siendo el de los primeros muy llamativos por sus colores y del panes integrales se utiliza en todos el color café con amarillo, diferenciándose de los otros.

- **Plaza.** Pani Ltda cuenta con una red distribución conformada por vendedores mayoristas y minoristas, los mayoristas entregan los almacenes de cadena y supermercados medianos y pequeños, los minoristas manejan y se encargan de entregar en tiendas y mini mercados, también buscan nuevos clientes. La empresa también cuenta con clientes en Palmira, Jamundí, Buenaventura, Pereira, Popayán, Buga, Tulúa y Cartago.

Tabla 1. Cobertura Geográfica Pani Ltda

ZONA	ALMACENES DE CADENA	SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES	TIENDAS Y PERSONAS NATURALES
CALI	58	12	411
YUMBO	2		4
PALMIRA	4	2	10
JAMUNDI	2		5
BUGA	4	1	3
TULUA	3	2	2
POPAYAN	4	2	2
BUENAVENTURA	2	1	
PEREIRA	8	1	
CARTAGO	3	1	
ARMENIA	5	3	10
OTROS	2	2	
Fuente: información interna Pani Ltda.			

- **Promoción**

Publicidad. La empresa Pani Ltda no cuenta con un plan de medios y marketing estructurado, las actividades publicidad que realiza son pocas por los altos costos y la inversión que estas demandan. Si se distribuyen volantes y afiches, pero solamente de los principales productos de la empresa el Pan Italiano y los Panitos, principalmente en tiendas y en supermercados.

Para los productos integrales no realiza ninguna actividad publicitaria, por ser un producto que generan ventas para la empresa, no tienen el peso que tienen los productos líderes.

Promoción. Para la realización de las actividades promocionales, se trabaja con las fechas promocionales que tienen los supermercados y los eventos especiales que ellos realizan como aniversarios, fechas especiales y celebraciones, y se da un descuento del (12% - 15%) en los productos que mayor rotación tienen y un 10% en los de menor rotación, esto son exigencias

del los mismos supermercados ya que al negarse a participar en estos eventos se pueden decodificar los productos.

También se realizan amarres de los productos para Pan Italiano y Panitos, por ser los líderes en ventas y los productos de mayor rotación, obsequiando panes pequeños, llamado minis y algunas veces se obsequia cierta cantidad de producto por altos volúmenes de pedido o cuando se realizan guerras de precios entre los supermercados.

Relaciones públicas. Las relaciones públicas son pocas. Si se participa en actividades y otros eventos que realizan los supermercados en fechas especiales como aniversarios, día de la madre, fechas de promoción, etc., también en patrocinios para eventos específicos y donaciones, que se hacen a fundaciones como Paz animal y ancianatos.

Fuerza de ventas. La fuerza de ventas de Pani Ltda, se encuentra conformada por 18 mercaderistas distribuidas en las principales ciudades determinada por la empresa como de mayor prioridad, siendo 16 mujeres y 2 hombres.

Tabla 2 Fuerza Ventas Pani Ltda

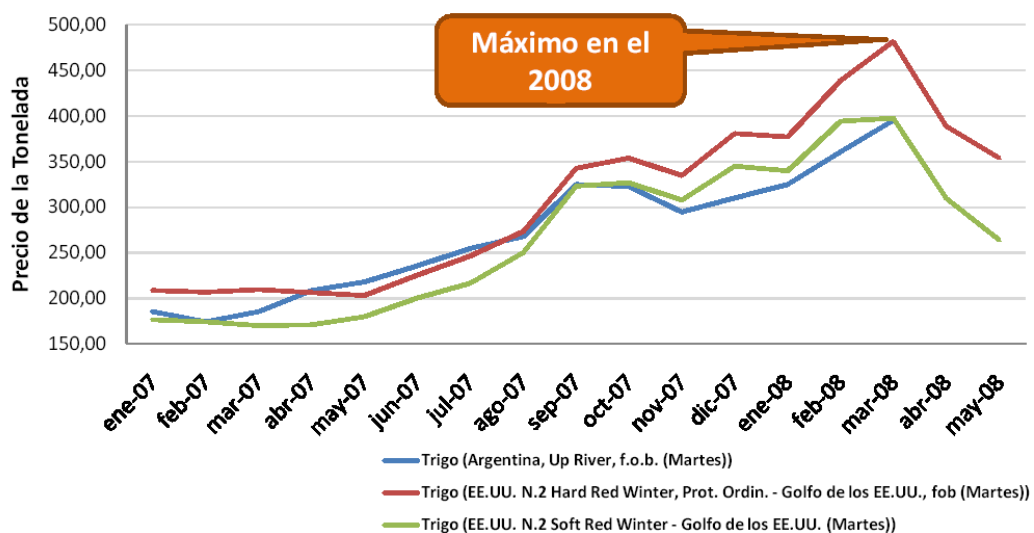
ZONA	MERCADERISTAS	IMPULSADORAS
CALI	7	5
YUMBO	1	
PALMIRA	1	
JAMUNDI	1	
BUGA	1	
TULUA	1	
POPAYAN	1	
BUENAVENTURA	1	
PEREIRA	2	
ARMENIA	2	1
Fuente: información interna Pani Ltda.		

Toda la fuerza de ventas es coordinada por el Director de mercadeo que se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, siendo este desde donde se supervisan todos los eventos y promociones que se va a realizar.

Cada mercaderista se encarga de atender un promedio de 8 almacenes, por la ruta asignada, dirigidas principalmente a atender los grandes supermercados de cadena como son La 14, Éxito, Carrefour, Carrulla y Comfandi. Las impulsadoras si hacen una ruta diferente, van a los supermercados mas pequeños y sus labores se desarrollan principalmente los fines de semana, que es cuando hay mayor rotación de los productos.

Precio. Los precios se establecen en relación a la calidad de los productos y en base a los costos de producción, ya que el último año los precios de la harina han aumentado casi en 100% por las pérdidas de cosecha, la escasez mundial, y la alta demanda de materias primas por las grandes potencias especialmente China que se esta convirtiendo en uno de los mayores consumidores de materias primas, elevando enormemente los costos (Ver variación precios de la harina) , haciendo que los precios de los panes varíen constantemente.

Variación de los precios de la harina



Fuente: FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

A continuación se muestra tabla de precios de la empresa Pani Ltda y sus competidores más fuertes.

Tabla 3 Análisis Precios Pani Ltda

MARCA	REFERENCIA	PESO Gr.	PRECIO	PRECIO *GRAMO
PANI	PANIPAN	430	2890	6,72
	ITALIANO	500	3150	6,30
	INTEGRAL TAJADO	300	2950	9,83
	PANECILLO FIBRA	300	3460	11,53
	TOSTADAS	200	3340	16,70
BIMBO	FAMILIAR TAJADO	650	3370	5,18
	GRANDE TAJADO	500	2290	4,58
	INTEGRAL TAJADO	430	2640	6,14
LA GITANA	TAJADO	500	2040	4,08
	INTEGRAL TAJADO	500	2790	5,58
	FIBRA Y MIEL	500	2840	5,68
Fuente: información interna Pani Ltda. Mayo 2008				

De acuerdo a la tabla anterior se llega a la conclusión de la marca mas económica es La Gitana, en relación a Pani, Bimbo también es más económica. Esto convierte a Pani en uno de los productos más costosos en su precio por gramo, en el mercado, pero unos de los que mayores calidad tiene.

2.2.2 4`c de la empresa Pani Ltda

2.2.2.1. Compañía. La empresa Pani Ltda es una empresa que produce y comercializa productos de panadería empacados panes blancos y panes integrales, contando con 24 años en el mercado, estando conformada por 98 personas.

Tabla 4. Personal que integra la empresa:

PERSONAL CONFORMA LA EMPRESA		
AREA	CARGO	NUMERO PERSONAS
VENTAS	COORDINADOR VENTAS	1
	MERCADERISTAS	18
	IMPULSADORAS	6
	REPARTIDORES	1
PRODUCCION	JEFE PLANTA	1
	JEFE TURNO	2
	HORNEROS	8
	CILINDRADOR	3
	PERSONAL ASEO	2
	FORMADORES	34
	DOSIFICADOR	1
	MOJADORES	5
	EMPACADORES	8
ADMINISTRATIVO	GERENTE	1
	SUB-GERENTE	1
	DIRECTOR MERCADEO	1
	JEFE GESTION CALIDAD	1
	CONTADORA	1
	SECRETARIA	1
	AUX CARTERA	1
	AUX VENTAS	1
Fuente: información interna Pani Ltda		

La empresa esta ubicada actualmente en el barrio obrero, y cuenta con una alta capacidad de producción para satisfacer el mercado que atiende en la ciudad de Cali y el mercado que tiene por fuera de la ciudad de esta, como es Buga, Tulua, Pereira, Popayán, Buenaventura.

2.2.2.2. Clientes. Los productos de la línea integral de Pani Ltda, están dirigidos a hombres y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes

de los estratos socioeconómicos 4, 5, y 6 de la ciudad de Cali, que buscan cuidar de su salud, de su cuerpo y buscan una alimentación balanceada.

2.2.2.3. Competencia. Un factor determinante que se puede establecer es el poder de negociación que tenga con los supermercados y el canal TAT, aunque es mucho menor en el TAT. Con los supermercados se paga por los espacios, la mejor ubicación en la góndola y por los descuentos que se pueda dar la empresa como proveedor, esto para Pani Ltda es perjudicial ya que no puede competir con Bimbo y las marcas propias, pero si con las demás por ser líder en ventas y tener mayor rotación de productos marcas que en el caso de Bimbo paga por los espacios, y por ser una compañía mas grande tienen mayor capacidad de negociación y por tal motivo saca mayor beneficio de esto, lo que no sucede con Pani, que por ser una empresa mas pequeña el supermercado es el que establece las condiciones y la perjudica las ventas, y la única solución es asociarse con empresas mas pequeñas para negociar, con supermercados y con los proveedores, una de estas asociaciones es ANIPAN.

2.2.2.4. Contexto ambiental. En cada una de las empresas se encuentra un ambiente muy activo, donde cada trabajador busca cumplir con los objetivos de la empresa. Además de que estas aprovechan el conocimiento y la experiencia que tienen los empleados de mayor edad, y que mayor tiempo llevan laborando, para enseñar a los otros, orientados a mejorar los procesos de producción. Además de que el mercado de los productos integrales esta en crecimiento y las tendencias a consumir productos mas saludables esta tomando fuerza estos últimos años en Colombia y a nivel mundial. (Ver anexo 2, Ventas por línea de integrales).

2.3. ENFOQUE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PANI LTDA es una empresa con más de 20 años de trayectoria en el mercado de los panes, con productos posicionados como el Pan Italiano y los panitos.

Ahora con más conocimiento y experiencia en el mercado Y en la producción de pan industrial, y como una de las principales en Cali y reconocidas busca posicionar sus productos integrales que están teniendo gran aceptación en el mercado caleño. La empresa ha descuidado la línea de integrales por enfocarse en sus otros productos que representaban un ingreso mayor y ventas para la compañía. (Ver anexos 1, 2, 3).

Debido al crecimiento y desarrollo que ha tenido este segmento, y las tendencias que tiene el mercado, la empresa quiere aprovechar esta oportunidad y posicionar este producto como ha hecho con sus otros productos, como se observa en la Tabla 8. en donde se muestra el patrón de compra del pan integral, los estratos 5 y 6 son los que mas destinan en el gasto de productos integrales y los que mas consumen este tipo de productos, así como las personas adultas son los de mayor consumo junto con las personas jóvenes.

Definición del problema

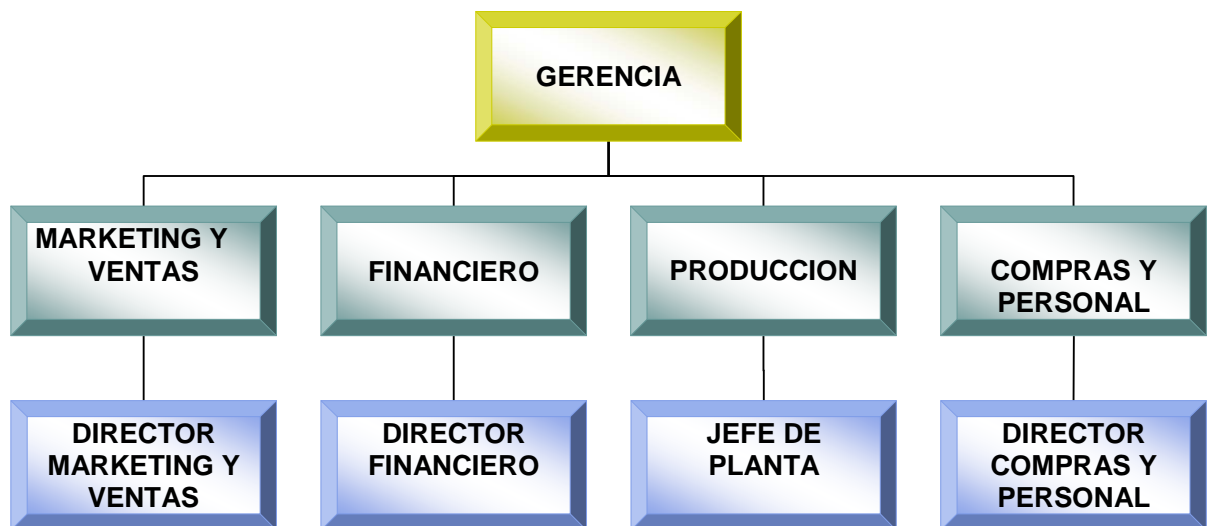
¿De que manera puede la empresa Pani Limitada incrementar las ventas de la línea de productos integrales?

3. FASE II – ETAPA DE ANALISIS

3.1. Análisis situacional interno

3.1.1. La empresa y su función. Pani Ltda es una empresa dedicada a la fabricación de alimentos, es una panificadora que produce y distribuye pan empackado, los productos son muy similares a los que los competidores ofrecen en el mercado, cada una maneja sus estándares de producción, y se pueden identificar cuatro líneas de producto panes tajados blancos, panes pequeños, panes tostados y panes integrales, destacando que la empresa trabaja con proveedores que ofrecen alta calidad de sus productos.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Pani Ltda.

3.1.2. Definición del negocio. La empresa Pani Ltda tiene un negocio orientado a satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los clientes y consumidores de productos panificados, de los estratos 3, 4, 5 y 6, que consumen estos productos a la hora del desayuno o como un aperitivo durante el día.

3.1.3. Misión. Producir y comercializar pan con los estándares que satisfagan a nuestros consumidores, ofreciendo productos innovadores, frescos, de exquisito sabor y de excelente calidad. Crecer en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo de la industria nacional.

Generar beneficios para los socios, sus empleados y la comunidad a través de la eficiencia de los procesos productivos y de comercialización.

Conformar un equipo humano capaz, con principios sólidos éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio de sus consumidores

3.1.4. Visión. En el año 2008 la empresa tiene definido establecerse como líderes en los mercados en que participa. Contribuir al desarrollo de la industria nacional buscando que nuestros productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo.

Tener presencia a nivel nacional, ser reconocida por sus prácticas y actitudes alineadas con la ética y valores humanos. El equipo humano que trabaje en Pani Ltda se comprometerá con los objetivos de la empresa y sus valores, encontrará un adecuado ambiente de trabajo para el y sus compañeros, y su compromiso con elaborar productos de la mejor calidad.

3.1.5. Valores compartidos

- Hacer las cosas bien hechas.
- Respeto a las personas.
- Orientación al cliente.
- Calidad de Producto.
- Comunicación permanente.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Rentabilidad.

3.1.6. Evaluación de desempeño interno y externo.

3.1.6.1 Tabla 5. Evaluación de desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACION	RECOMENDACION
Organización legal	X		4	La empresa cumple con todas las normas legales que se exigen para su funcionamiento y producción de alimentos.	Ahora se están implementando en todos los procesos de la empresa las BPM que se exigen para la manipulación de alimentos.
Recursos humanos	x		3	Todas las áreas cuentan en estos momentos con personal capacitado especialmente el área de producción y administrativo, donde los cambios realizados recientemente han mejorado la producción y la organización interna de la empresa.	El área de mercadeo y ventas, es la que por ahora presenta algunos problemas especialmente ventas por la falta de preparación de los vendedores y la carencia de capacitaciones que les permitan desempeñar mejor sus labores y cumplir con las metas establecidas.
Recursos financieros	x		3	La empresa ha grandes inversiones para poder crecer a nivel nacional, acorde a la capacidad que tiene, pero estas se han visto mermadas por aumento de los precios de las materias primas, y los pagos a proveedores, que siempre son muy exigentes con los créditos que dan.	Buscar la manera de reducir los gastos que tiene en ciertas áreas que permitan tener liquidez otra vez y el desarrollo de nuevos mercados y productos, que le reporten nuevos ingresos a la empresa.
Recurso tecnológico	x		3	Esta cuenta con maquinaria que responde adecuadamente a las	La empresa lentamente va adquiriendo maquinaria mas

				exigencias de producción que tiene la empresa.	avanzada que le permita agilizar todos los procesos de producción y mejorar la calidad de los productos, igualmente esto requiere de grandes inversiones.
Infraestructura	x		4	La planta empezó pequeña pero poco a poco fue creciendo hasta contar con las comodidades necesarias todas sus labores de producción y administrativas, teniendo cada área de la empresa definida.	La empresa cuenta con cada área ubicada correctamente especialmente la de producción donde mas se necesita organización, esta el área de bodega, empaque, producción y despacho.
Definición del negocio	x		4	La empresa tiene muy bien definido su negocio, y con el tiempo y la experiencia que lleva, en este sabe muy como negociar con proveedores y clientes, y las condiciones que son necesarias para mantenerse en el mercado.	La empresa ha realizado pequeñas investigaciones de mercado y ha adquirido ya investigaciones hechas por empresas de publicidad y mercadeo, y esto les ha permitido tener una idea mas clara de lo que quieren los consumidores de los productos panificados.
Macro-segmentación	x		4	La empresa Pani Ltda. Cubre toda el área de la ciudad de Cali y se ha expandido por fuera de esta a las ciudades de Palmira, Jamundi, Popayán, Buenaventura, Buga, Tulúa, Pereira y Armenia. Teniendo en cuenta que en las mas lejanas vende solamente en los supermercados mas grandes como la 14, Éxito y Carrefour.	Continuar con la estrategia de expansión que empezó, que hasta ahora le ha dado muy buenos resultados y le permitido dar a conocer los productos en otras zonas.
Micro-segmentación	x		4	Los productos de la empresa Pani Ltda. Se encuentran	Los productos de Pani Ltda. que están dirigidos

ón				clasificados en dos líneas los panes blancos y los panes integrales. Igualmente las panes integrales son los mismos panes blancos pero integral, esto con el objetivo satisfacer las necesidades de quienes consumen productos más naturales y saludables.	a satisfacer diferentes tipos de consumidores por la características de los productos , no se ha establecido una segmentación muy definida ni estrategia de segmentación adecuada.
Sistema de información	x		4	Se cuenta con un software que permite hacer un registro de las ventas por vendedor, de la producción, de la facturación y de los pedidos, llevando registros y datos que le sirven a la empresa ser más eficiente y mejorar su facturación. También manejan un sistema para los pedidos de los supermercados todo en línea.	Seguir trabajando con este software que aunque ha tenido ciertos inconvenientes, ha sido efectivo para las órdenes y los pedidos de la empresa, el manejo de la producción y el consumo de materias primas.
Mercado objetivo	x		5	La cobertura que ha tenido la empresa a nivel de la ciudad de Cali, ha sido muy efectivo porque ya tiene sus productos posicionados y se encuentra en todos los supermercados y mercados de la ciudad, al igual que en tiendas y otro tipo de clientes. Se ha llegado a los mercados objetivos establecidos por la empresa.	
Plan de mercadeo estratégico		x	2	No tiene un plan mercadeo estratégico, si se realizan ciertas actividades de mercadeo pero no tienen nada definido.	
Calificación promedio		3.7			
Fuente: Autor					

Al ver los resultados de la evaluación de desempeño interno de la empresa Pani Ltda. Se llega a la conclusión que el principal problema que tiene es la definición de estrategias y una planeación adecuada, que le permita definir la dirección que quiere seguir.

3.1.6.2 Tabla 6. Evaluación de desempeño externo

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACION	RECOMENDACION
Fortaleza de la competencia	x		5	Ahora que el interés y las tendencias del mercado se encuentra enfocadas hacia el consumo de productos integrales, hay en el mercado muchas empresas ya posicionadas, con reconocimiento y trayectoria, que cuentan con una alta capacidad de inversión económica en mercadeo y con alto poder de negociación frente a los supermercados.	Desarrollar un plan mercadeo estratégico que permita posicionar los productos integrales y ganar reconocimiento para la empresa Pani Ltda.
Debilidades de la competencia	X		4	La calidad de los productos de la competencia es muy inferior en cuanto a materias primas y los insumos utilizados. Solo su capacidad de negociación y la utilización de precios bajos, frente a sus competidores los permite ser mas competitivos pero no por la calidad de sus productos.	Desarrollar estrategias que le permitan a la empresa explotar sus ventajas que tienen frente a sus competidores y hacer uso de estas, e incrementar las actividades de mercadeo y hacer una inversión que le permita obtener mejores resultados, y hacerse mas fuerte en estos aspectos.

Competidores potenciales	X		4	Aunque empresas que en su tamaño y capacidad de producción y distribución son menores a lo de Pani Ltda, estas venden a un precio mucho menor, esto afecta mucho por los precios que maneja la empresa y por los costos de sus productos. Además porque son alrededor de un 60% de las empresas que venden a precios menores que los de PaniLtda.	Desarrollar estrategias que permitan diferenciar los productos de Pani Ltda, que los de la competencia y resaltar sus ventajas y los beneficios que ofrecen sobre sus competidores.
Clientes	X		3	Se busca satisfacer a los clientes y consumidores, de los productos de Pani Ltda, para esto se tiene a las impulsadoras, que se encargaran de dar a conocer los productos y conocer las opiniones de los mismos.	Desarrollar estrategias de posicionamiento y de promoción, para captar más clientes potenciales y aumentar el mercado al que llega Pani Ltda.
Clima organizacional externo	x		4	Las relaciones comerciales con los clientes y proveedores, es buena las partes siempre se mantienen en contacto para conocer diferencias y solucionar posibles problemas que se generen.	Seguir manejando las relaciones con clientes y proveedores como se ha venido haciendo, eso si buscando fortalecerlas mas, cumpliendo con las condiciones que se establezcan.
Calificación promedio	4				
Fuente: Autor					

Realizada la evaluación de desempeño externo de la empresa Pani Ltda, se puede identificar que en el mercado hay competidores muy fuertes con estrategias de mercadeo muy bien desarrolladas y con capacidad para hacer inversiones de publicidad mas grandes y poder de negociación, la empresa sin contar con todas estas ventajas, ha logrado posicionar muy bien sus productos y captar una del mercado de los panes empacados.

Aunque la empresa ha desarrollado estrategias para impulsar sus productos lideres y hacerlos competitivos, falta de unas estrategias mas elaboradas que le permitan volver los productos mucho mas competitivos.

3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1. Análisis del medio ambiente externo. En este se analizara y se hará una descripción de cada una de las variables que intervienen en el sector de alimentos, orientados a la producción de panes industriales y la tendencias de la sociedad actual en cuanto al consumo de estos.

El ambiente en el que se desarrolla la actividad empresarial de Pani Ltda intervienen los siguientes factores: culturales, económicos, demográficos políticos, competencia y tecnológicos

3.2.1.1. Cultural

Las tendencias y los consumos de alimentos se están orientando más hacia productos naturales y mas saludables, ya que las personas se están preocupando más por su salud y por todas las enfermedades que se pueden generar al no tener una dieta y alimentación balanceada.

Un factor importante a tener en cuenta es el desconocimiento del verdadero valor nutricional, asociándose por lo general con que es un producto que engorda y perjudica la salud. Esta afecta el crecimiento del mercado, de las empresas y también el crecimiento del consumo.

3.2.1.2. Economía

Para la empresa Pani Ltda es de vital importancia el comportamiento de la economía regional e internacional, principalmente por los precios de la materia prima especialmente el de la harina de trigo y la azúcar que en los últimos años han tenido incrementos en sus precios, y los impuestos que tienen, por esta razón se incrementan los costos de producción, afectando finalmente el precio al que se ofrece a los clientes.

Desde el año pasado los precios de la harina han subido el doble, influyendo mucho en los costos de producción, y se prever que para mediados del año 2008 el precio se haya incrementado mucho más. Teniendo en cuenta que Colombia que el consumo en per capita de pan Colombia es de 23 kilos por año.

3.2.1.3. Tecnológico

El aspecto tecnológico de vital importancia, y aunque si hay empresas con mucha mayor tecnología que Pani Ltda como Bimbo, Mampian o Indupan, lo que se traduce en mayor capacidad de producción y reduce los costos de producción.

Aunque la empresa Pani Ltda si ha implementado software para el manejo de inventarios, producción y facturación, mejorando mucho en estos procesos y siendo mas eficientes si necesitaría de una inversión muy grande en la parte de equipos para producción para ser mucho mas competitiva, frente a su competidor mas fuerte Bimbo, que cuentan con un capital de inversión muy superior, y con maquinaria que cuenta con alta estandarización de tecnología y minimiza los tiempos de producción.

3.2.1.4. Políticos

Aunque el gobierno interviene con los impuestos que se aplican los productos de canasta familiar y alimentos, acabo de proponer una reforma con la cual busca bajar el impuesto de renta, desmontar el cuatro por mil, acabar con exenciones fiscales, y gravar con el IVA la mayoría de productos de la canasta familiar y productos de consumo masivo, incluyendo el pan.

Esto afectaría de manera muy directa el precio del pan ya que suben los huevos, sube la leche y contando que el precio de la harina también viene en alza el precio al consumidor quedaría elevadísimo afectando el consumo final, aunque bajen los impuestos.

3.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo. Aquí se hará un análisis de los principales competidores que hay en el mercado de los panes integrales. De acuerdo al libro de Marketing estratégico de Jean – Jacques Lambin “La noción de rivalidad se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en un mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, si no también del papel ejercido por fuerzas rivales, como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores”.¹

3.2.3 Competencia

La competencia directa de Pani Ltda son las otras panificadoras como son Bimbo, Mamipan, Indupan, Frespan, La Gitana, las que venden en supermercados y en el canal TAT.

El mayor problema que existe con algunos productores son los precios que manejan, porque estos al ser muy bajos afectan las ventas de los que manejan

¹Lambin Jean-Jackes. Marketing Estrategico. 8 ed. Madrid: Mc Graw Hill. 287 p.

un mayor precio, si todas manejaran unos precios muy similares seria mas competitivo el mercado, sin perjudicar a los que venden a un precio mas alto. Una de las mayores diferencias y que puede ser un factor determinante, son las inversiones que se hace en publicidad especialmente Bimbo que con una capacidad de inversión mucho mayor, convirtiéndose en una ventaja competitiva frente a las otras empresas del sector.

En las figuras 2 y 3 se puede observar el nivel de participación que tiene Pani Ltda y sus competidores, en supermercados y tiendas en el sur occidente colombiano.

Figura. 2 Participación supermercados

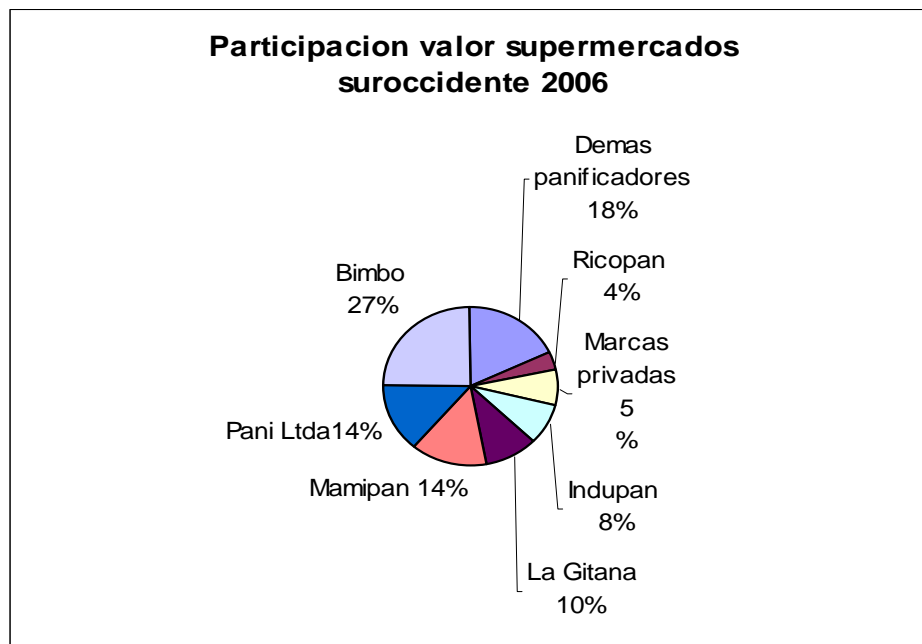
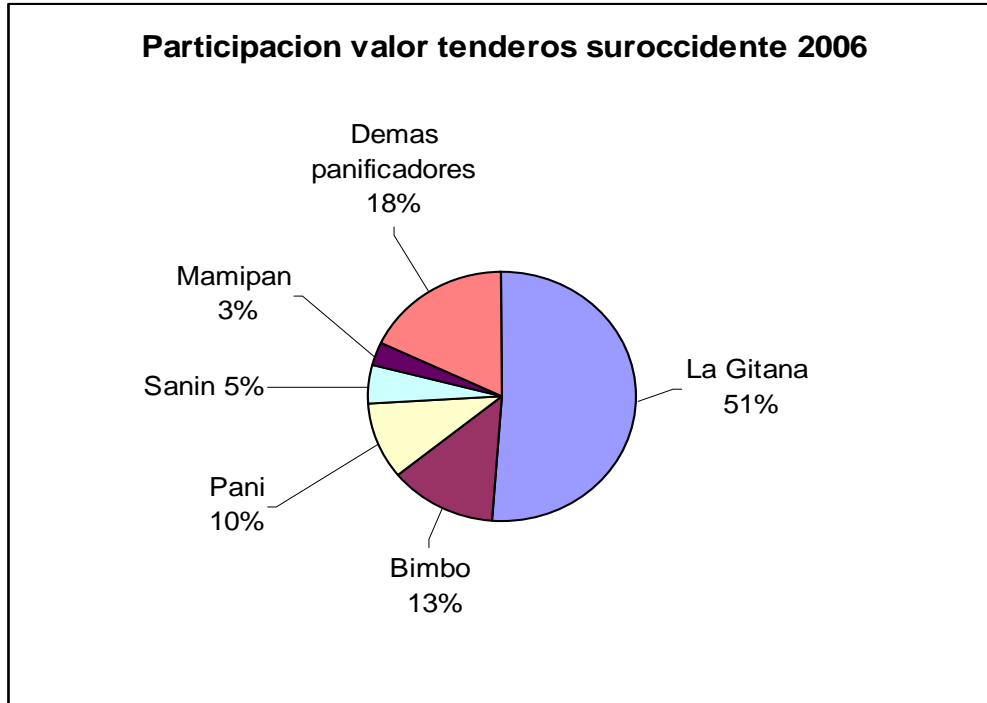


Figura 3. Participación

Tenderos



Bimbo

Entro al mercado colombiano en 1997, con la alianza de Bimbo que participo con un 60% y Noel con 40%. Llego a Colombia con mucha fuerza por al gran inversión que hizo en el desarrollo de sus plantas en Cali, Bogota y Medellin, y por las estrategias de mercadeo que utilizo y que el mercadeo que hace actualmente, aparte de contar con una gran capacidad de inversión. Y de contar con un portafolio de productos muy diverso como son panes industriales, confitería y pastelería. Además porque que con su capacidad de inversión y alto poder de negociación, ha logrado obtener más caras y por lo tanto obtener mayor rotación de sus productos y mayor número de ventas.

Fortalezas:

- El Know How que Bimbo aportó en el desarrollo de su alianza con el Noel y con el que ha logrado consolidarse en otros países.
- El aporte que hizo Noel con su conocimiento del mercado colombiano y la sistema de distribución con que cuenta en el país.
- Tiene para su distribución una flota de mas 150 camiones, diseñados especialmente para el transporte de sus productos y con personal capacitado.

La Gitana

Fundada en 1951 en la ciudad de Palmira, la Industria Panificadora de La Gitana, con casi 60 años en el mercado, ha logrado consolidarse como un gran productor de pan, tostadas que son su producto estrella y otros productos. Cuenta con unos de los mejores complejos de producción de pan industrial y se encuentra consolidado como líder de distribución en el canal TAT.

Fortalezas:

- Su producto líder son las tostadas.
- Exporta desde al año 2005 a Estados Unidos y Europa
- El líder de distribución y participación en el canal TAT.

3.2.4. Barreras de entrada**Barreras de entrada altas.**

- ❖ Requisitos y licencias que se necesitan para la manipulación y elaboración de alimentos.
- ❖ Dificultad para negociar con los clientes principalmente los supermercados, por las condiciones y exigencias que hacen para codificar los productos en los mismos.

- ❖ Inversiones altas en capital.

Barreras de salida medias.

- ❖ Finalización de los contratos con los supermercados, generando pérdida para ambas partes y cancelación de créditos y obligaciones financieras.
- ❖ Pérdida en la inversión realizada, indemnizaciones y desvalorización de las maquinarias adquiridas.

3.2.5. Productos sustitutos. Estos son productos que desempeñan una función parecida o similar y que se encuentran dirigidos al mismo tipo de consumidores. Personas que cuidan de su salud y que buscan en estos productos una alimentación sana y balanceada.

Tabla 7. Productos sustitutos del pan empacado de fábrica

PAN EMPACADO DE FABRICA	%
AREPA	55
GALLETAS	22
FRUTAS	14
TOSTADAS	13
CEREAL DE CAJA	11
BUÑUELOS	10
PANDEBONO Y PANDEYUCA	5
OTROS	9
Fuente. Información interna Pani Ltda.	

Arepa: Uno de los alimentos mas tradicionales que ha existido, y que tienen un alto consumo todavía, siendo el principal sustituto del pan empacado y de muchos otros alimentos, por las costumbres culturales y sociales que tiene las personas y que uno de los complementos ideales de las comidas, especialmente en la mañana en el momento del desayuno.

Cereales: Estos son productos que tienen alta demanda en el mercado colombiano, y mas ahora que hay gran variedad de productos integrales,

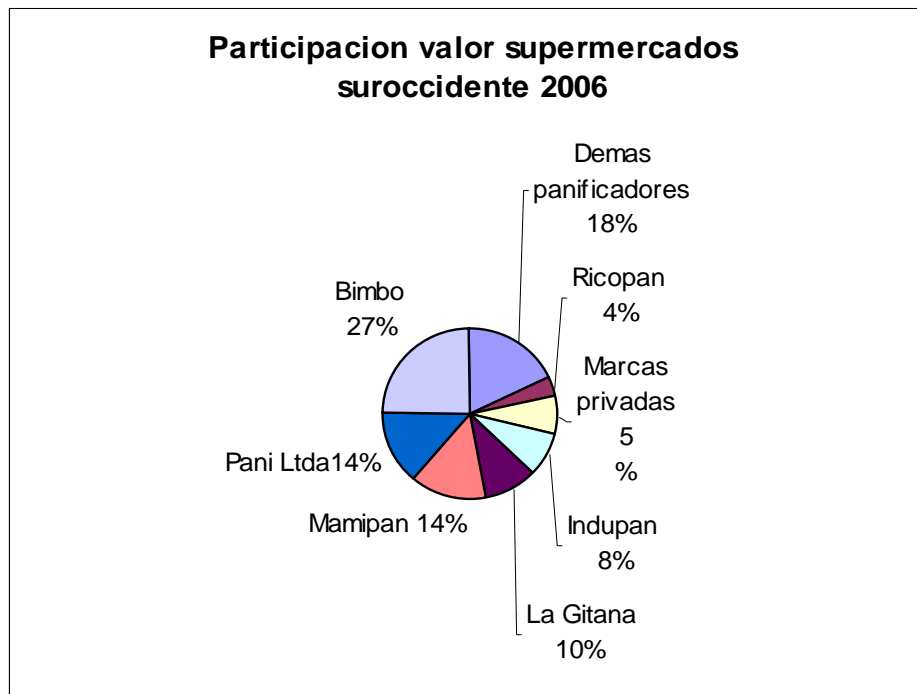
siendo estos alimentos ricos en fibra en nutrientes orientados a todo tipo de consumidores. Están ganando cada vez más participación en el mercado, al irse convirtiendo en un alimento cada vez más nutritivo.

Galletas integrales: son productos que pueden ser consumidos como snack en el cualquier momento del día y ser saludable ya que contienen un alto nivel de fibra y bajos en azúcares y carbohidratos. En el mercado existen gran variedad de sabores de este tipo de productos, con el objetivo de llegar a diferentes consumidores y satisfacer necesidades más específicas.

Frutas: son unos de los mejores alimentos que existen, ya que son productos naturales, que aportan nutrientes, fibra y azúcares mucho más que otro tipo de producto elaborado, aunque tienen un costo mayor, tienen gran cantidad de consumidores, pero en Colombia sigue siendo muy bajo el consumo de frutas.

3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Figura 4. Participación en supermercados



Fuente: Pani Ltda.

Tabla 8. Patrón de compra

PRODUCTO	PAN INTEGRAL	CONSUMO %	GASTO PROMEDIO MENSUAL
HOGARES	Estratos 1 y 2	12.3	\$ 28.050
	Estratos 3 y 4	15.2	\$ 27.600
	Estratos 5 y 6	22.3	\$ 42.100
	Promedio	15.4	\$ 31.800
% Frecuencia de Compra		Consumo % según edad	
Diario	42,1	Niños	13,3
2 veces / semana	13,7		
3 veces / semana	3,1		
4 veces / semana	9,5	Jovenes	25,3
Semanal	23,2	Adultos	61,4
Quincenal	8,4		
Mensual	n.d.		
Fuente: Información interna Pani Ltda			

3.4 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

Tabla 9. Debilidades

4CS	CLIENTE	La empresa tiene una segmentación para todos sus productos, pero no existen estrategias definidas para llegar a más clientes. Aunque tiene productos de alto consumo y los identifican no conocen la marca.
	CLIMA	Es una empresa que tiene personal calificado en todas sus áreas, aunque, se pueden definir mejor las funciones que en cada cargo se deben desempeñar.
	COMPAÑÍA	Los mayores problemas que presenta la empresa es en el manejo de los inventarios que aunque se maneja

		y se tiene un control falta por mejorar, porque todavía hay perdidas de materia prima, y el otro es en el manejo de los despachos y la mercancía que hay en bodega, se hacen mal los conteos y aparece pan como perdido o sobrante después de despachar.
	COMPETENCIA	Competencia tiene un posicionamiento muy fuerte gracias a su capacidad de realizar mayores inversiones en publicidad y mercadeo, la que una empresa como Pani Ltda esta en poca capacidad de realizar por el presupuesto que maneja.
4PS	PRODUCTO	Los productos de la empresa no presentan ningún problema hasta ahora frente a los de la competencia.
	PRECIO	El principal problema con los precios son los competidores, que venden a un precio menor pero con una calidad inferior.
	PLAZA	La capacidad de negociación es muy complicada frente a los clientes más grandes y se imponen muchas condiciones que afectan a la empresa.
	PROMOCION	Falta de mayor presupuesto para realizar más eventos promocionales.
Fuente: Autor		

Principal debilidad: Los principales problemas se presentan en el área de producción con el manejo de los inventarios de las materias prima y de producto terminado, ya ocurren perdidas de los mismos y afectando los costos y generando perdidas.

Tabla 10. Fortalezas

4CS	CLIENTE	Se mantienen las relaciones con los clientes especialmente de los supermercados, y por los descuentos que se realizan con estos. En el canal TAT los vendedores se encargan de ampliar su listado de clientes que benefician al crecimiento de esta.
	CLIMA	Hay buena relación e integración entre todos los

		trabajadores de la empresa.
	COMPAÑÍA	Pani Ltda cuenta con personal capacitado en todas sus áreas y de gran experiencia, que cumplen responsablemente con todas sus labores.
	COMPETENCIA	Excelente calidad de sus productos, frente a los de sus competidores.
4PS	PRODUCTO	Los procesos de elaboración y la calidad de las materias primas, garantizan la calidad de los productos que hace la empresa.
	PRECIO	Precios son competitivos, ya que son productos de mayor calidad, frente a competidores que venden a menor precio.
	PLAZA	Los productos son vendidos en todos los supermercados y mercados de la ciudad y en un 80% en las tiendas.
	PROMOCION	Las actividades promocionales se realizan frecuentemente, con los supermercados, en fechas especiales que determina la empresa y en fechas que ellos también seleccionan.
Fuente: Autor		

Principal fortaleza: La calidad que maneja de sus productos es excelente, rigiéndose bajo los estándares de elaboración y manipulación de alimentos las normas BPM, y la integración que existe entre todas las áreas de la empresa.

Tabla 11. Oportunidades

4CS	CLIENTE	El consumo de este tipo de productos, esta teniendo un aumento entre los consumidores y las tendencias lleva a consumir productos más saludables.
	CLIMA	Cada trabajador se compromete con la empresa, y aportar lo mejor para ella, en pro del crecimiento de esta y de solucionar los problemas que se presenten.
	COMPAÑÍA	Que la compañía sea identificada por la calidad de sus productos y por su excelente sabor, diferenciándose de l resto de competidores.
	COMPETENCIA	Hay muchas empresas que realizan pocas actividades de publicidad y mercadeo, con sus productos

		integrales, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.
4PS	PRODUCTO	La compañía esta en constante desarrollo de nuevos productos, para llegar a nuevos segmentos.
	PRECIO	Van acorde a la calidad de los productos.
	PLAZA	Se busca ubicar productos en todos los supermercados negociando la ubicación en la góndola y vender no solamente en Cali si en otras en ciudades por fuera de Cali.
	PROMOCION	Realización de actividades promocionales con los supermercados, que para ganar mas participación de los productos y aumentar las ventas.
Fuente: Autor		

Principal oportunidad: La necesidad de los consumidores de adquirir productos cada vez más saludables, una tendencia que cada vez mas es adoptada por los clientes, lo cual por consiguiente ha aumentado la demanda de productos integrales.

Tabla 12. Amenazas

4CS	CLIENTE	Que no haya la aceptación esperada por el consumidor, generándose un rechazo a los productos y posteriormente una comunicación negativa de estos.
	CLIMA	Se pueden presentar conflictos entre los trabajadores de la empresa, principalmente el área de producción afectando el clima laboral y generando suspensiones.
	COMPAÑÍA	Las materias primas se encuentren con una calidad inferior, lo que afecta la calidad final de los productos y afectan las relaciones con proveedores.
	COMPETENCIA	Reconocimiento que tienen las marcas, especialmente las que llevan mayor trayectoria en el mercado y que hacen grandes inversiones en mercadeo y publicidad, lo que la final cuenta en la decisión final del cliente.
4PS	PRODUCTO	Los productos sustitutos son los que mas afectan no solo por sus características, sino por la idea de los consumidores que son más beneficiosos que el pan.

	PRECIO	El principal problema son los competidores que venden a precios muchos menores y no los que venden a precios similares, ya que ahora los clientes se fijan mucho más en los precios.
	PLAZA	Una de las principales amenazas son los panaderías de barrio, no solo los diferentes productos que tienen si no porque son mas frescos,
	PROMOCION	Las actividades promocionales que realizan las grandes empresas, que se hace muy difícil competir por las grandes inversiones que hacen.
Fuente: Autor		

Principal amenaza: Las marcas que hay en el mercado, tienen un buen posicionamiento en el mercado e implementan estrategias de mercadeo que le dan resultados, en las cuales hacen grandes inversiones, capacidad con que no cuenta la empresa Pani Ltda.

4. FASE III - DIAGNOSTICO

4.1 PROBLEMA

4.1.1 Planteamiento del problema. Actualmente esta es una empresa con mas de 20 años en el mercado de los panes, con productos posicionados como el Pan Italiano y los panitos, por ahora tiene como objetivo posicionar sus productos integrales en el mercado, y aprovechar la participación que están ganando este tipo de productos en el mercado.

4.1.2 Formulación. El problema que presenta la empresa de acuerdo a lo planteado anteriormente se puede definir como:

¿De que manera puede la empresa Pani Limitada incrementar sus ventas de la línea de productos integrales?

4.1.3 Justificación. Ahora los consumidores están buscando productos más naturales que beneficien su salud. Por la tanto la empresa decidió implementar un plan de mercadeo estratégico, que pueda implementar a costos favorables y aplicar a sus productos integrales. Lo que se busca con este plan de mercado es que la empresa incremente sus ventas de panes integrales y sean más rentables a la empresa.

Y los productos integrales están ganando más participación en el mercado motivado por los consumidores que están cuidando salud, tratando de prevenir enfermedades y siguiendo una dieta diaria. **Tabla 22.**

Los habito de los consumidores están cambiando y las tendencias del mercado también, por lo tanto las empresas deben aprovechar el mercadeo como una herramienta para tomar decisiones y volverla competitiva en el mercado.

Tabla 13. Actitudes de consumo.

SALUD Y FIGURA	%
Tener una alimentación sana y balanceada	58
Consumir alimentos bajos en grasa	45
Consumir alimentos bajos en calorías	42
Consumir alimentos sin aditivos, preservativos y químicos	38
No consumir comidas rápidas fuera de casa	36
Fuente: Pani Ltda. Informe: Usos y actitudes hacia el pan dentro del hogar y en panaderías de Colombia: 13 ciudades DANE	

4.2 OBJETIVOS Y METAS

4.2.1 Objetivo general

Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico para la línea de productos integrales de la empresa de Pani Limitada, que le permita incrementar las ventas.

4.2.2 Objetivos específicos

- Analizar toda la información recopilada acerca de la empresa, los entornos, los competidores y el tipo de distribución que tiene la empresa.
- Desarrollar estrategias para incrementar ventas de la línea de panes integrales de la empresa.
- Definir el mercado objetivo al que se quiere llegar con el producto y saber que quieren los consumidores del producto.
- Desarrollar un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, para conocer su situación actual.

4.2.3 Alcance

Cobertura geográfica

El plan de mercadeo estratégico para la empresa Pani Ltda, se adoptara en toda el área metropolitana de la ciudad de Cali que esconde esta ubicada la planta de producción y donde se vende el 85% de la producción de la empresa.

Población beneficiada

La población que se beneficiara directamente se encuentra en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, a donde estará dirigido el producto y en donde primero se implementara el plan de mercadeo, ya que son estos los tendrán mayor capacidad de adquisicion del producto y los que satisfaceran sus necesidades.

4.2.4 Meta Desarrollar un Plan de mercadeo estratégico que permita incrementar las ventas de la empresa al 12% para el año 2008-2009. Se puede observar el comportamiento de las ventas en unidades en la Tabla 21 y las proyecciones para los años 2008 y 2009.

4.3 VENTAJA COMPETITIVA

Basado en el libro marketing estratégico de Jean-Jacques Lambin, pagina 285 que define una ventaja competitiva “como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento”

A continuación se harán análisis de los principales aspectos competitivos de la empresa que son determinantes en la industria, frente a la competencia que esta representada por sus dos principales competidores respecto a productos

integrales. Con el objetivo de determinar la ventaja competitiva con que cuenta la empresa Pani Ltda.

Tabla 14. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)

TANGIBLES	PANI	BIMBO	LA GITANA
Presentación de los productos	4	4	3
Variedad en el portafolio de productos ofrecidos	3	5	4
Exhibición en el punto de venta	4	5	3
Elaboración de los productos	5	4	4
INTANGIBLES	PANI	BIMBO	LA GITANA
Know How	4	5	5
Experiencia	4	5	4
Estándares de calidad	4	5	4
Posicionamiento	3	5	4
Consumidores	4	5	4
Fuente: Autor			

Basándose en la información recopilada en la Tabla 14, en la calificación recibida y en los análisis hechos a los productos de la competencia realizados por la empresa, se puede determinar que la principal ventaja competitiva con que cuenta la empresa Pani Ltda, es en la elaboración de sus productos y la calidad que estos tienen, al ser productos mucho mas naturales frente a los de sus competidores.

4.3 JUSTIFICACION

La ventaja competitiva que presenta la empresa Pani Ltda, frente a sus competidores se basa en la calidad de sus productos y el proceso de

elaboración de estos. Todos estos productos están elaborados bajo estándares de calidad, que permite el sacar excelentes productos para satisfacer las necesidades de los diferentes consumidores.

Este aseguramiento de la calidad de los productos, se ha logrado por la implementación de controles de calidad, en todo el proceso de elaboración de los productos y la aplicación progresiva de las normas BPM que garantizan productos inocuos y por ende una calidad superior, cumpliendo con las expertitas de los clientes. Además de que sus proveedores de materias primas son los mejores y garantizan la calidad de las materias primas.

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

De acuerdo al libro de Marketing Estratégico de Walter- Boyd, pagina 130 “Los factores críticos de éxito que crean la diferencia entre el éxito y fracaso de las empresas dentro de un ramo difieren de una industria a otra. Estos factores tienen que ver a menudo con uno o mas de los elementos de la mezcla de marketing: a saber, producto (capacidad de generar nuevos productos exitosos), precio (ser un productor de bajo costo) lugar o plaza (conseguir extensa distribución del producto) y promoción (buenas relaciones con los grandes clientes).” A continuación se hará un análisis de los factores claves de éxito en la industria panificadora, y de esta manera determinar lo que hacen las empresas para alcanzar el éxito en la misma y ser competitivas².

En la Tabla No 14 se hace énfasis en los factores claves de éxito en la industria panificadora, en donde se analizaran los más importantes a continuación:

- Variedad en el portafolio de productos ofrecidos
- Elaboración de los productos

² **ORVILLE**, Walker. Marketing Estrategico. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2004, p. 130.

- Know How y Experiencia
- Estándares de calidad
- Consumidores

Variedad en el portafolio de productos ofrecidos: Al tener un portafolio variado de productos, se podrá llegar cada vez a mas clientes potenciales y aumentar la participación en el mercado, lo que a la vez se podrá llegar a diferentes clientes y por ende a diferentes segmentos.

Elaboración de productos: Este es un factor determinante ya que la calidad de las materias primas que se consigan y los proveedores se verán reflejados en el producto final y en una mayor calidad del mismo, lo que lograra en una mayor satisfacción de los clientes en consumir productos más saludables.

Know How y Experiencia: la experiencia y el know how adquirido a largo de los años que lleva en funcionamiento, permite contar con personal altamente capacitado en todas sus áreas, especialmente el área de producción, donde es muy importante que cada trabajador sepa lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo.

Estándares de calidad: los estándares de calidad que se han estado implementando los últimos años para los procesos de fabricación de alimentos, como la ISO, que permiten elaborar productos de excelente calidad y el mejoramiento de los mismos. También se cuenta con la implementación de las normas BPM que garantizan la calidad de los productos y la HACCP que permite controlar los riesgos que presentan en las etapas de producción de las empresas.

Consumidores: Una de las bases y sostenimiento que ha tenido la empresa en todos estos años han sido sus clientes y consumidores, que siempre han sido fieles a la marca y sus productos a pesar de la llegada de nuevos competidores.

5. FASE IV – FORMULACION DE ESTRATEGIAS

5.1 BASES DE LA FORMULACION

Se buscara definir la estrategia que va a utilizar para poder cumplir con los objetivos propuestos por lo tanto se desarrollara en base a estos pasos:

- Formulación del problema
- Objetivo general
- Alcance
- Conclusión DOFA
- Ventaja competitiva
- Selección de mercados objetivos.
- Segmentación.
- Planeamiento de estrategias globales y estrategias operativas.

5.1.1 Formulación del problema.

¿De que manera puede la empresa Pani Limitada incrementar sus ventas de la línea de productos integrales?

5.1.2 Objetivo general.

I

Desarrollo de un plan de mercadeo estratégico para la línea de productos integrales de la empresa de Pani Limitada, que le permita incrementar las ventas.

5.1.3 Alcance.

El alcance de este plan estratégico se desarrollara en la ciudad de Cali, ya en esta es donde se encuentra la empresa y donde se concentra la mayoría de sus operaciones de la misma, además el mercado potencial es muy superior en comparación a las otras ciudades donde también llega el producto como son

Buenaventura, Pereira, Popayán, Buga, Tulua. Se busca es hacer el numero de consumidores de productos integrales, para poder cumplir con el objetivo planteado anteriormente.

5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa.

Al haber realizado ya la matriz DOFA, se podrán determinar la principal fortaleza, amenaza, debilidad y oportunidad identificadas, y las cuales permitirán tomar la decisión correcta.

Tabla 15. Análisis de la matriz DOFA para Pani Ltda.

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACION
D	Los principales problemas se presentan en el área de producción con el manejo de los inventarios de las materias prima y de producto terminado, ya ocurren perdidas de los mismos y afectando los costos y generando perdidas	La principal debilidad de la empresa se viene presentando por la perdida de materias primas, que en primer lugar genera perdidas para la empresa e incrementa los costos enormemente y hasta hace poco se implemento un sistema de inventario de la materia prima, falta ejercer mas controles para evitar que se pierda materia prima y producto terminado.
O	La necesidad de los consumidores de adquirir productos cada vez más saludables, una tendencia que cada vez mas es adoptada por los clientes, lo cual por consiguiente ha aumentado la demanda de productos	Existe una oportunidad muy grande para este tipo de productos, ya que ahora la tendencia esta cambiando y se dirige a que se empiecen a consumir productos cada vez mas saludables y nutritivos, por lo que la demanda de este tipo de productos va en aumento, creando una necesidad,

	integrales	que la empresa con sus productos integrales puede satisfacer.
F	La calidad que maneja de sus productos es excelente, rigiéndose bajo los estándares de elaboración y manipulación de alimentos las normas BPM, y la integración que existe entre todas las áreas de la empresa	Las materias primas con que son elaborados sus productos son excelente calidad, ya que son proveedores seleccionados y que garantizan los productos. Los procesos de elaboración de los productos, son lo que le permite tener panes de altísima calidad, y la implementación de las BPM, garantizan elaborados con las mejores condiciones de producción.
A	Las marcas que hay en el mercado, tienen un buen posicionamiento en el mercado e implementan estrategias de mercadeo que le dan resultados, en las cuales hacen grandes inversiones, capacidad con que no cuenta la empresa Pani Ltda	La principal amenaza identificada para la empresa Pani Ltda es el posicionamiento, que tienen sus competidores, ya que manejan muy buenas estrategias y por los altos presupuestos que destinan para ello. Esto obliga a la empresa a implementar estrategias de posicionamiento, para que los clientes y consumidores, empiecen a identificar la marca y asociarla con los productos que consumen.
Fuente: Autor		

5.1.5 Ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis cuantitativo que se hizo en la siguiente tabla y comparándose con sus competidores directos más fuertes se puede llegar a la siguiente conclusión: Aunque se tuvieron una buena calificación en factores

como: Know How, experiencia, y estándares de calidad. Y aunque estos competidores también cuentan con un alto grado de calificación y muy superior que Pani Ltda. De esta manera la variable mas importante y en la que sobresalió por encima de la competencia es la elaboración de productos, en donde maneja una excelente calidad de su productos y de materias primas desarrollando productos mas naturales libres de preservativos y químicos.

Tabla 16. Análisis Competitivo

TANGIBLES	PANI	BIMBO	LA GITANA
Presentación de los productos	4	4	3
Variedad en el portafolio de productos ofrecidos	3	5	4
Exhibición en el punto de venta	4	5	3
Elaboración de los productos	5	4	4
INTANGIBLES	PANI	BIMBO	LA GITANA
Know How	4	5	5
Experiencia	4	5	4
Estándares de calidad	4	5	4
Posicionamiento	3	5	4
Consumidores	4	5	4
Fuente: Autor			

5.1.6 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito son aquellos factores que le permitirán las empresas ser competitivas en la industria de la panificadora alcanzar los objetivos propuestos, y que le permitirán diferenciarse de la competencia.

Tangibles:

- Elaboración de los productos
- Exhibición punto de venta
- Presentación de los productos

Intangibles:

- Consumidores
- Estándares de calidad
- Experiencia
- Know How

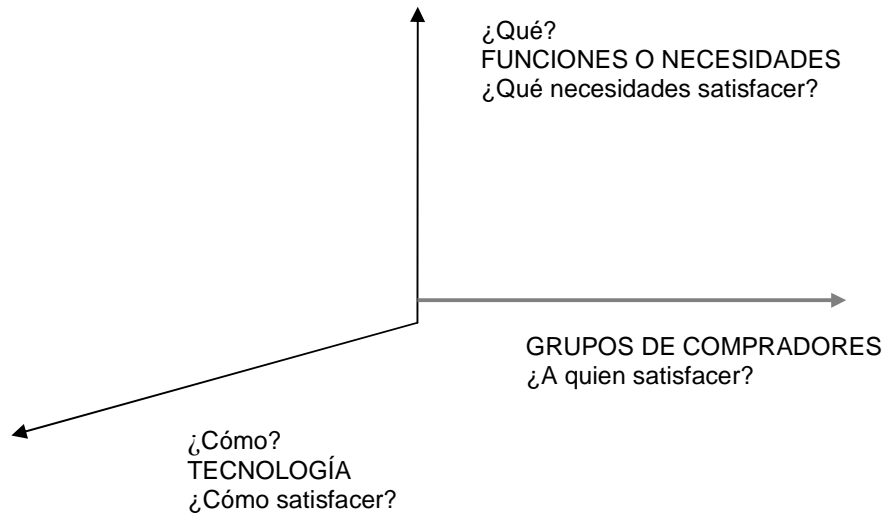
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Se analizarán aspectos determinantes como las posibles alternativas, viabilidad, definir el mercado al que se quiere llegar, la segmentación del mercado, etc.

5.2.1 Alternativas. El objetivo de este punto es la definición de nuestro mercado de referencia que más se ajuste a los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

- 🔧 Funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer (QUE)
- 🔧 Grupo de compradores potenciales (QUIEN)
- 🔧 Tecnologías o métodos a desarrollar para el desarrollo de las funciones (COMO)

Grafico dimensiones de referencia



Fuente: Marketing Estratégico – Jean –Jacques Lambin pagina No 186, referente a las dimensiones del mercado de referencia.

Basándose en el problema planteado, que es incrementar las ventas de productos integrales para la empresa Pani Ltda se proponen las siguientes soluciones:

- **Primera Alternativa**

(1.1.1)

¿Qué? Satisfacer la necesidad que se tiene de una alimentación saludable

¿A quien? A hombres y mujeres entre los 20 y los 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Con productos que sean 100% integrales de la línea de panes integrales como son el pan integral fibra, el integral doble fibra, los panecillos integrales, el Paneto integral y las tostadas integrales. Podrán ser adquiridos en

los principales supermercados y tiendas de la ciudad de Cali, para que sean consumidos en el desayuno, o como un snack durante el día.

- **Segunda Alternativa**

(2.2.2)

¿Qué? Satisfacer la necesidad que se tiene de una alimentación saludable

¿A quien? A hombres y mujeres entre los 20 y los 45 años de edad, que realizan actividades deportivas, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Con productos integrales que les brinden una alimentación sana y balanceada, a que a su vez les aporten beneficios nutricionales, que pueden consumir en cualquier hora como un sándwich o un snack, o antes y después de realizar una actividad física como trotar, caminar o el gimnasio, y que saben los mantendrá saludables.

- **Tercera Alternativa**

(3.3.3)

¿Qué? Satisfacer la necesidad que se tiene de una alimentación saludable y de las mas que son las encargadas de hacer mercado en los hogares.

¿A quien? Mujeres entre los 25 y los 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Con productos integrales que sean más naturales, ya que el aspecto nutricional es valor determinante para las amas no solo por la importancia que la dan a la alimentación sino para la de su familia, sino por sus beneficios, y que puedan ser adquiridos en los diferentes supermercados de la ciudad de Cali.

TABLA 17. Plano de selección

ATRIBUTOS	1,1,1	2,2,2	3,3,3	1,2,1	2,1,2	1,3,1	3,2,3	2,3,2
cantidad de clientes esperados	4	3	4	3	2	3	3	2
recurso humano necesario	4	4	4	3	4		4	4
cantidad de ventas esperadas	3	4	4	3	4	4	3	3
rentabilidad	4	3	3	3	3	3	2	2
barreras de entrada del mercado	4	4	4	4	4	4	3	3
amenaza de sustitutos	3	3	2	2	1	1	2	1
poder de negociación de los clientes	3	2	3	2	3	2	2	3
TOTAL	25	23	24	20	21	17	19	18
Fuente. Autor								

5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante

▪ Selección del mercado objetivo

Que: Se busca satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

A quien: A hombres y mujeres entre los 20 y los 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

Como: Con productos que sean 100% integrales de la línea de panes integrales como son el pan integral fibra, el integral doble fibra, los panecillos integrales, el Paneto integral y las tostadas integrales. Podrán ser adquiridos en los principales supermercados y tiendas de la ciudad de Cali, para que sean consumidos en el desayuno, o como un snack durante el día.

Definición del mercado resultante: la empresa Pani Ltda es una fabrica que se dedica a la producción de panes blancos y de panes integrales, los cuales

los consumen hombres y mujeres entre los 20 y los 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

5.2.3 Micro segmentación del mercado: se selecciono como la opción mas favorable, debido a que es la que mas se ajusta por el análisis minucioso y detallado que se hace de los segmentos, y con la cual se podrán desarrollar mejores y mas efectivas estrategias de penetración, por la variedad de clientes que hay en este mercado y las necesidades de cada tipo. La micro segmentación se clasifica de diferentes formas, por lo tanto se tendrán en cuenta las siguientes formas:

5.2.3.1 Geográfica. El alcance geográfico se considerara en la ciudad de Cali conformada por 2.068.386(censo 2005) habitantes conformado casi por el 53% de mujeres y el 47 por hombres. Teniendo en cuenta que se cuenta con un gran mercado potencial. Además de que esta donde la empresa vende alrededor del 85 de la producción total. Igualmente en los municipios que hacen del área metropolitana de Cali que son Yumbo, Jamundi, Palmira y Candelaria con una población total de los 4 de 529415 habitantes.

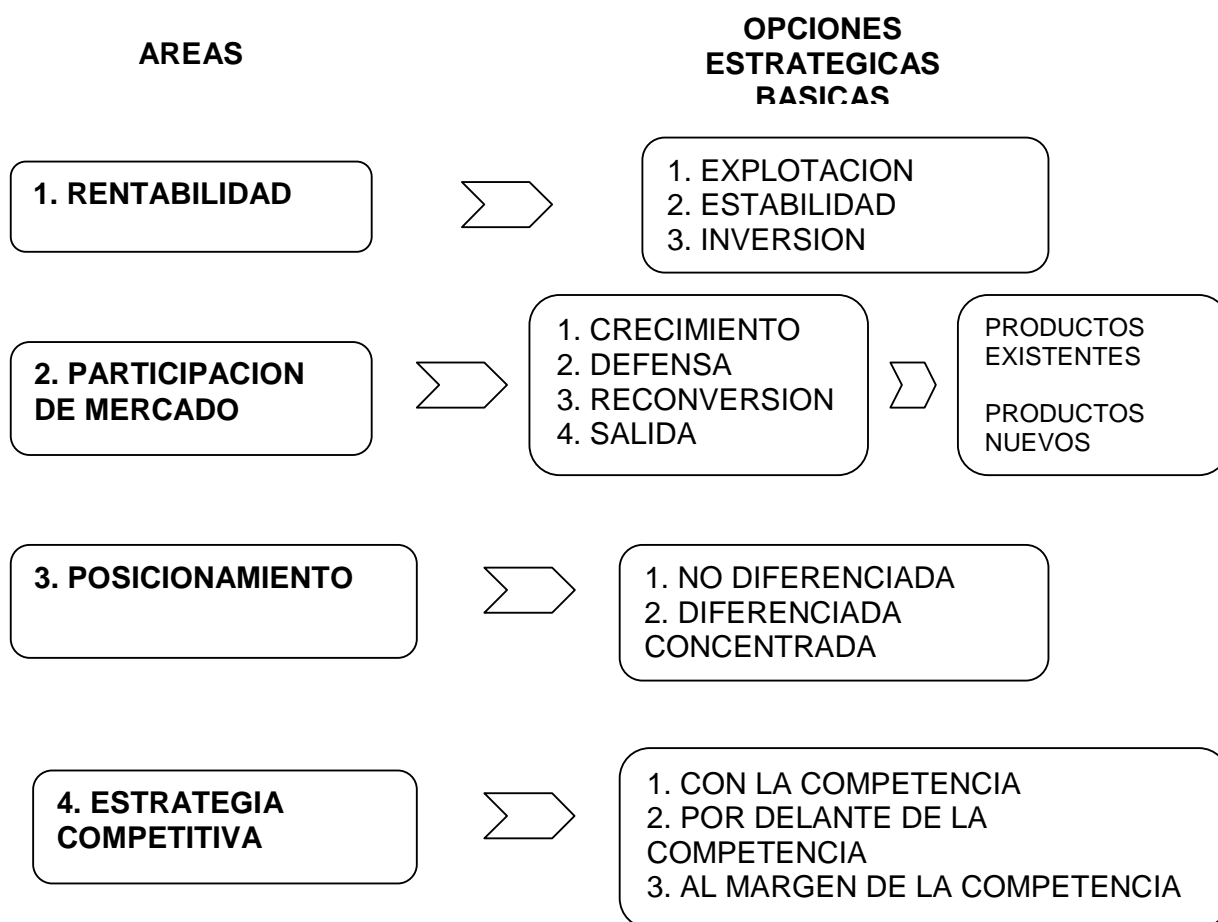
5.2.3.2 Demográfica. Consumidores y hombres, mujeres y estudiantes entre los 20 y los 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali. Que de acuerdo a sus costumbres culturales, y hábitos de consumo preferirán consumir productos integrales que sean nutritivos y saludables.

5.2.3.3 Psicografica. Los productos de la línea integral de la empresa Pani Ltda, se elaboran con las mejores materias primas y se aplican las normas BPM para garantizar la calidad de los mismos, por lo tanto se encuentran dirigidos a consumidores con un poder adquisición alto y se interesen por su salud, apariencia física y una alimentación nutritiva. Estudiantes, profesionales, ejecutivos, deportistas y personas que realicen alguna actividad física, o que cuiden de su salud y una nutrición saludable.

5.2.3.4 Producto-beneficio. La empresa ofrece productos de excelentes calidad, y por lo tanto los consumidores encontraran en la misma nutrición balanceada, una alimentación sana, y les permitirá preocuparse menos por lo que comen ya que sabrán que están comiendo un alimento saludable.

5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS: Las labores y metas planteadas que se volverán rentables para la empresa y que le permitan alcanzar el los objetivos trazados

TABLA 18. Áreas y Opciones estratégicas básicas corporativas



Fuente: La estrategia básica del marketing. Ediciones Díaz de Santos.

5.3.1 Opciones estratégicas corporativas. La estrategia corporativa es la vía global que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios; y a partir de la cual se desarrollaran las diferentes estrategias operativas específicas que componen el Marketing Mix (Producto, precio. Plaza y promoción). **Ver anexo 5. Desarrollo Estrategia Corporativa. Pagina 67.**

5.3.1.1. Justificación. En el área de *rentabilidad* la estrategia seleccionada es la de ***inversión***, ya que la empresa Pani Ltda, aunque no se encuentra en etapa de crecimiento, cuenta con la capacidad hacer inversiones en tecnología, mano de obra, capacitaciones y maquinaria, pero dándole continuidad a sus procesos de elaboración de productos, para estos sigan con la misma calidad. Con la implementación de esta estrategia se espera que la empresa aumente los niveles de producción, para la apertura de nuevos mercados y cumplir con los pedidos de los clientes con que cuenta la empresa. Eso con el objeto de incrementar las ventas y garantizar la continuación de la empresa en el mercado y en el futuro.

Para el área de *participación*, se inclino por la estrategia de *crecimiento*, la cual se enfocara en tener los mercados actuales, pero aumentar el consumo de los productos integrales, a través de una estrategia de ***penetración del mercado***, y vender muchas mas unidades por medio de actividades promocionales, para incentivar la compra de productos integrales, captar clientes de la competencia y de clientes potenciales, e informar bien a los consumidores los beneficios y saludable que puede ser el consumo de pan integral en una dieta. Las negociaciones que se realicen con los supermercados, son muy importantes por que de estas dependen en el espacio y el número de caras que se den en las góndolas y también la rotación que tengan los productos en el mismo.

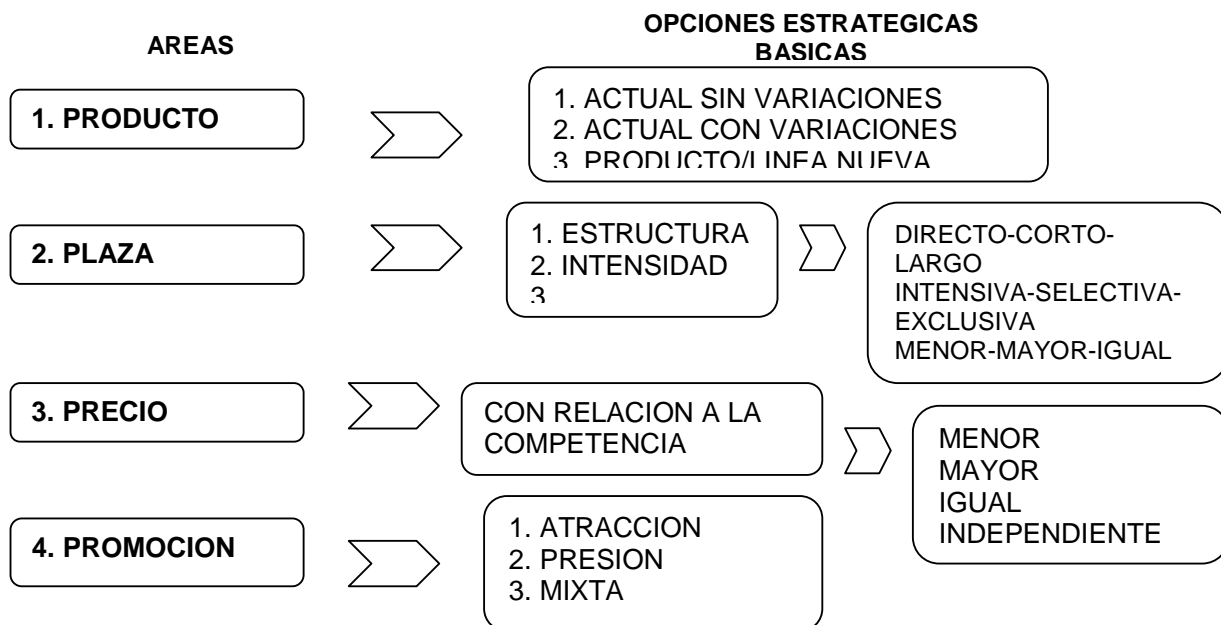
Para el área de *posicionamiento*, se enfocara en la estrategia que es la ***diferenciada***, esto significa que la empresa se dirigirá a varios segmentos del mercado y emplear en estos su estrategia, con publicidad y actividades de promoción. Pero no desarrollara nuevos productos para nuevos segmentos,

mantendrá la línea de integrales como viene haciéndolo hasta ahora y se enfocara en desarrollar mas mercado para estos y aumentar las ventas del mismo.

Por ultimo tenemos el área de *competitividad*, en esta la empresa opta por la estrategia de estar **por delante de la competencia**, ya que se buscara competir con ellos en precios y con productos de mayor calidad, y tratar de estar por encima de ellos. Bimbo que es una multinacional es muy complicado competirle en cuanto a capacidad de inversión en mercadeo y campañas de publicidad, y porque manejan un excelente espacio en los supermercados por la rotación que tienen. Por otro lado La Gitana también tiene una muy participación en los supermercados pero con dos productos que los hace muy fuertes que son las tostadas y el pan tajado, y que manejan muy buena rotación de los mismos.

5.3.2. Opciones estratégicas operativas. Las estrategias operativas se desarrollaran son planes de acción, desarrollándose en base a las opciones estratégicas operativas y que se orientaran a las variables del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción. En el **Anexo 6** se pueden observar la justificación y tácticas a implementar por la empresa.

TABLA 19. Áreas y opciones estratégicas operativas



Fuente: La estrategia básica del marketing. Ediciones Díaz de Santos.

Selección, justificación y tácticas

Producto

Permanencia del producto actual sin variaciones

El producto se desarrollara de la misma forma como se creo inicialmente sin ningún tipo de variación y se dará continuidad a las mismas referencias.

Tácticas

- La empresa Pani Ltda debe hacer mucho énfasis en los estándares de calidad de sus productos y los procesos de elaboración, ya que este es el principal diferenciador que tiene con sus competidores, que manejan muchas mas referencias pero son fuertes en productos más específicos y manejan unos costos inferiores.
- Enfocarse en la línea de productos que maneja y no desarrollar mas productos por ahora, y fortalecer los que tiene hasta ahora y el mercado que han ganado poco a poco los productos que elabora.
- Se debe crear una cultura sobre la importancia de la alimentación sana y balanceada entre los consumidores, esto se lograra a través del personal de la empresa que se encuentra en contacto con los consumidores, y que resaltan la calidad de los productos que consumen los beneficios que ofrecen, creando un mayor nivel de confianza de los consumidores para con la empresa

Plaza

Estructura: canal corto

Para la ciudad de Cali se maneja un canal corto, en los supermercados mas grandes de la ciudad La 14, Éxito, Carrefour; Makro y unos mas pequeños como son Carrulla, Olímpica, Galería donde se entregaran pedidos de acuerdo a los mercaderiotas de la empresa. Para las tiendas están encargados los

vendedores de motos y carros, que tienen rutas establecidas y el objeto de conseguir nuevos clientes.

Tácticas

- Se contara con un departamento de mercadeo mas estructurado conformado por profesionales en mercadeo impulsadoras y mercaderistas.
- Se fortalecerá y capacitara la fuerza de ventas especialmente, los minoristas, para que estén en capacidad de realizar más negaciones exitosas y consecución de nuevos clientes y conservar los actuales, siendo coordinado por el director de mercadeo y ventas. Además de los incentivos, actividades y motivaciones que se establecerán con ellos, para así aumentar los volúmenes de ventas.

Intensidad: distribución selectiva

Se selecciono este tipo de distribución, ya que los productos de Pani Ltda están dirigidos a los NSE 4, 5 y 6, por los precios que maneja la empresa.

Tácticas

- Las estrategias de distribución, se enfocaran y dirigirán a los NSE indicados anteriormente, por se hará mayor énfasis en la distribución y rotación de los productos en los supermercados y puntos de ventas, de se encuentra este mercado.

Cubrimiento: igual

Tácticas

La empresa cuenta con una cobertura en los principales áreas del departamento del Valle del cauca, Cauca, Risaralda y Quindío, y maneja muy

buenos mercados en estos departamentos que le han permitido crecer rápidamente y captar un importante mercado, falta una mayor inversión en adquirir nuevos clientes, para incrementar sus ventas, participación y posicionamiento.

Precio

Por encima de la competencia

Los precios se asignan, de acuerdo a los costos de producción y los estándares que se manejan en el mercado para ser más competitivos en el mismo, sin embargo los productos de Pani Ltda por ser de mayor calidad manejan un precio mas elevado.

Tácticas

- Se manejaran precios similares a los de la competencia y superiores, pero no por debajo del precio de ellos ya que la percepción de los productos y la marca que se ha creado, es de un precio alto basado en la calidad. Siempre se hace un seguimiento de los precios, porque cada competidor varía sus precios constantemente, y esto puede ocurrir semanalmente o diariamente.
- Una de las principales factores que influyen en el precio final de los productos, es a como se venda el mismo a los supermercados, porque estos exigen descuentos del 10% y el 15%, y las competencias de precios que se forman entre los supermercados principalmente La 14, Carrefour y el Éxito, perjudican a la empresa, dando demasiado descuento y reduciendo utilidades, por lo tanto se deben establecer condiciones de negociación claras entre la empresa y los supermercados, en los contratos.

Promoción Mixta

Se opto por la estrategia Pull (atracción) y Push (empujar) para la promoción.

Por medio de la estrategia Pull, se podrá dirigir todas las actividades de mercadeo a los consumidores finales, con el objeto de motivarlos e incentivarlos comprar y consumir los productos integrales de la empresa Pani Ltda. Se realizaran actividades como rifas, productos con extra contenido, degustaciones y amarres, para ocasionar motivación a la compra de los productos.

Se debe tener en cuenta para la estrategia Push, existe un canal por medio del cual el producto llega a los compradores y consumidores finales, ahí es donde la empresa Pani Ltda realizara actividades promocionales, dirigida a supermercados y el canal minoristas tiendas, mercados, empresas, instituciones, ejercito, casinos. Los mas importante será el descuento que se otorgue a estos clientes que están alrededor del 12 y 15%, los beneficios que recibirán por altos volúmenes de compra, pagos a tiempo, participación en eventos y fechas especiales, esto para favorecer con espacios, mayor caras en las góndolas y mejor ubicación en los supermercados y conservando clientes de canal minoristas y adquiriendo nuevos.

Tabla 20. Mapa Estratégico

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
RENTABILIDAD: Inversión PARTCIPACION MERCADO: Crecimiento-Mercados actuales POSICIONAMIENTO: Diferenciada COMPETITIVA: Por delante de la competencia
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
PRODUCTO: Actual sin variaciones DISTRIBUCION PLAZA: Canal corto-intensivo-cubrimiento igual POLITICA PRECIO: Con relación a la competencia-Igual PROMOCION: Mixta (Pull-Push)
Fuente: Autor

Como se observa en la tabla 20. Mapa estratégico se observan los tipos de estrategias corporativas y operativas, permitiendo obtener una visión macro de la estrategia que utilizara la organización. Y con la implementaron de esta estrategia para la empresa se busca incrementar las ventas de productos integrales en 12% para los periodos 2008-2009, convirtiendo la línea de integrales en productos mas rentables para le empresa.

6. FASE V - GESTION DEL PLAN DE MERCADERO ESTRATEGICO

Es el desarrollo del plan en base a todo el proceso que se lleva hasta ahora.

6.1 EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A fin de cumplir con los objetivos trazados en la estrategia corporativa como en la estrategia operativa, se deberán tener presente factores como la implementación correcta del plan, un control respectivo de que se ejecutara de la mejor manera y por ultimo una evaluación y viabilidad, para que tan efectivo esta siendo.

6.1.1 Implementación. Será vital el desarrollo de un plan de implementación de las estrategias, que guiara a la empresa Pani Ltda en los pasos que deberá seguir. Por la tanto todo se coordinara con el área de mercado y ventas, y el director de la misma, y con el área de producción y el jefe de producción , para la realización de dichas actividades, que irán acorde al área especificada y con las metas y objetivos que se plantean para cada una de las áreas.

6.1.2 Control. Para el área de producción se harán reuniones cada dos días, porque es muy importante hacer seguimiento a la calidad de los productos y a los procesos de producción. Los controles se realizaran una vez al mes entre el director de mercadeo y las mercaderistas para conocer, como han evolucionado las ventas y si se han cumplido con los objetivos de ventas propuestos y las propuestas de cada una para hacer mejoras.

6.1.3 Evaluación. La evaluación se realizara trimestralmente con el director de mercadeo y el gerente y subgerente de la empresa, para conocer que tan efectivas ha sido la implementación de las estrategias.

6.1.3.1 Índices de evaluación

Tabla 21. Indicadores de evaluación.

VENTAS TOTALES POR LINEA DE PRODUCTOS INTEGRALES				
AÑO	2006	2007	2008(proyectado)	2009proyectado)
Crecimiento %		5	8	12
Ventas Unidades	635601	681274	686450	711874
Fuente: Información interna de Pani Ltda.				

La empresa determino realizar comportamiento de las ventas mensualmente con las mercaderistas, también se realizara trimestralmente, y determinar como se encuentran los productos en los puntos de venta, haciendo comparaciones con los años anteriores y determinar que tan efectivas están siendo las estrategias. **Ver anexos 1, 2, 4.**

6.2 PLAN DE CONTINGENCIA

La empresa estableció como tiempo limite para determinar si se cumplieron o no con los índices de evaluación planteados (6) meses, a partir de este tiempo se seleccionara una nueva opción, con el objeto de buscar otro mercado y segmento, que se adapte a lo que busca la empresa y los objetivos planteados por la misma y que se puede cumplir con el objetivo trazado en el plan, que es un crecimiento de ventas de productos integrales.

6.3 PRESUPUESTO/COSTO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 22. Presupuesto estrategias

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION Y EJECUCION DELAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO AÑO 2009	
Actividades promoción y merchandising	1.800.000,00
Investigación de mercado	700.000,00

Material de publicidad	900.000,00
Compra espacios en supermercados	4.400.000,00
TOTAL	7.800.000,00

6.4 RESULTADOS PROYECTADOS P & G

- **Análisis P&G:** Como se observa en la Tabla 22 la empresa espera cumplir con las ventas al 12% en el año 2009, esto se lograra con el número de unidades vendidas al año incrementen con respecto al año anterior 2008. Así mismo se puede registrar un incremento de las utilidades operativas en el año con respecto al año 2008 y lo mismo sucede entre al año 2008 y 2009, que hay un incremento, ya que es en este periodo en que se implementara el plan de mercadeo estratégico. También se puede observar que las devoluciones en ventas para el año 2008 son muy inferiores con respecto al año anterior y para el año 2009 esta cifra se vuelve a incrementar. Cumpliendo con los resultados que la empresa espera, se empezaría a tener un crecimiento estable a partir del año 2009. **Ver anexo 7. Pagina 86.**

7. CONCLUSIONES

La empresa cuenta con un portafolio variado de productos, lo que le permite llegar a diferentes segmentos del mercado, que le generan un margen de utilidad alto, garantizando la estabilidad de la empresa.

Los productos líderes de la empresa, y los más importantes desde su desarrollo han sido los Panitos y el Pan Italiano, que son los más vendidos de todo su portafolio de productos, y están muy bien posicionados en el mercado.

Las actividades de mercadeo que realiza la empresa, son muy reducidas, lo que dificulta que tenga un mayor crecimiento en el mercado.

La empresa siempre ha sido pionera en el desarrollo de nuevos productos, que luego han sido copiados por la competencia, pero en cuanto a la calidad de los mismos estos no han podido igualarlos.

Falta mucha mas inversión en las actividades de mercadeo, y aunque la empresa no cuente con el capital, estas pueden ser beneficiosas para la marca, aunque sean costosas.

La empresa ha ido poco a poco implementando las BPM, en su proceso de producción, lo que garantizara la calidad de los productos que venden y la reducción de costos.

Se puede ver como una consecuencia de la moda light que los consumidores, crean mitos tales como que el pan nos es producto saludable y que no es recomendable consumir en una dieta balanceada. Esto se produce principalmente por el desconocimiento y la información errónea sobre el pan y su composición nutricional.

8. RECOMENDACIONES

El destinar más recursos e inversión en actividades de mercadeo, se realizan muy pocas y falta mayor estructuración de esta área con el objeto de que la empresa, pueda ganar más participación en el mercado y por ende ser más competitiva. Da muchas ventajas a la competencia que si las realiza.

La selección y capacitación adecuada al personal ventas, las impulsadoras y las mercaderistas, como manipuladores de alimentos, atención y servicio al cliente, técnicas de ventas y manejo en los puntos de venta. Que estén capacitadas para el manejo adecuado del producto y su exhibición y el cuidado que se le da por ser un producto que se daña fácilmente.

En la negociación con los supermercados, se debe buscar mayores beneficios, para obtener más caras en los puntos de venta y mejor ubicación en las góndolas, y en donde más clientes potenciales pueden acceder al producto.

Tener un control y seguimiento de las ventas y el comportamiento de estas, en los establecimientos donde se venden los productos de Pani Ltda y así que tan efectivo ha sido la implementación de las estrategias de mercadeo utilizadas.

Seguir controlando las ordenes de los supermercados con los promedios de ventas. Esto sucede porque los pedidos de los supermercados son muy altos y se generan muchos cambios y se pierde producto y esto se traduce en pérdida para la empresa, por lo tanto es mejor continuar, con los promedios de productos vendidos.

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary. Marketing. 8 ed. Naucalpan de Juarez Edo. de Mexico: Mc Graw Hill, 2001. 768 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estrategico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 609 p.

ORVILLE, Walker. Marketing Estrategico. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2004, 431 p.

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.

<http://personal.telefonica.terra.es/web/valzam/lbrmatrizdeansoff.htm>

ANEXOS

Anexo. 1 Ventas en unidades por línea de producto

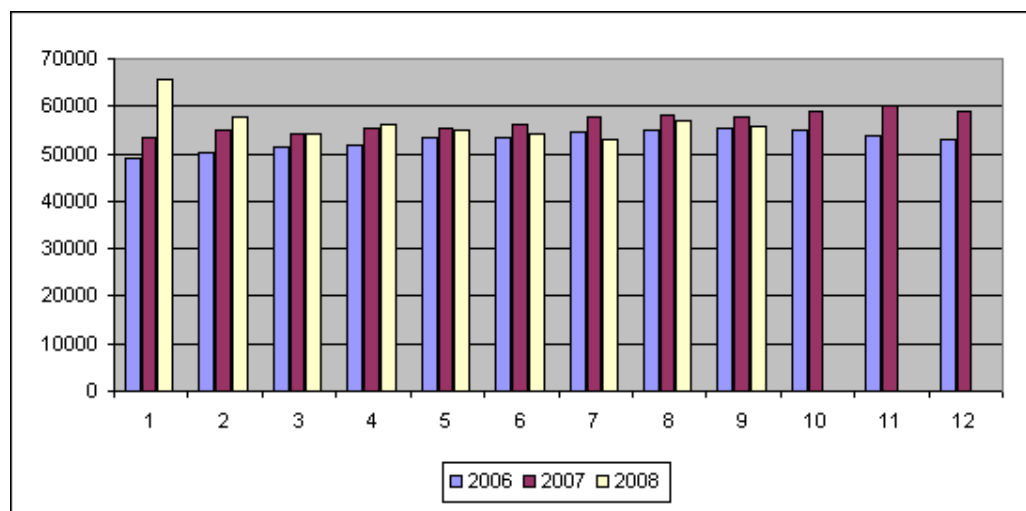
PROYECCION VENTAS ANUALES			
LINEA PANADERIA E INTEGRALES	2006	2007	2008
	VTAS X UND	VTAS X UND	PROYECCION VTAS X UND
ITALIANO	443869	488657	547522
PULMAN ALIÑADO	123565	109201	120334
PANIPAN	147039	170684	189648
ALIÑADO POPULAR	97652	99600	104666
TIGRE POPULAR	93569	84356	88795
PAN INTEGRAL FIBRA	126589	129503	135798
PANITOS	283541	323562	359513
PANECILLOS INTEGRALES	127589	146102	162300
MINIPANIS	95236	121365	134850
PETTIS PANCACHO	71236	75383	79350
PANI BURGER	64589	86321	99092
PANI HOT DOG	64102	78984	88760
TOSTADAS	182456	189963	199971
PANETTO	547695	541236	568297
ROSETA	198526	185270	195021
PANETTO INTEGRAL	188214	196456	206795
CAÑITAS	139566	127632	136349
PANIMETRICO			2356
HARINA	0	0	0
DOBLE FIBRA	10753	19250	21388
INTEGRALES	635601	681274	726252
PANADERIA	2370185	2492251	2714553
TOTAL	3005786	3173525	3440805
Fuente: Autor			

Anexo 2. Análisis ventas en unidades por línea de integrales

LINEA INTEGRAL	2006	2007	2008
	VTAS X UND	VTAS X UND	VTAS X UND
ENERO	49122	53364	65750
FEBRERO	50098	54897	57724
MARZO	51455	54150	54154
ABRIL	51899	55326	55997
MAYO	53261	55558	54775
JUNIO	53256	56236	54154
JULIO	54514	57641	53095
AGOSTO	54992	58221	56777
SEPTIEMBRE	55241	57826	55855
OCTUBRE	55102	58891	
NOVIEMBRE	53698	60154	
DICIEMBRE	52963	59010	
TOTAL	635601	681274	508281
Fuente: Autor			

Anexo 3. Tendencias línea integrales

GRAFICO



Anexo 4. Desarrollo Estrategia Corporativa

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS			
AREA	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICA
REANTABILIDAD	EXPLOTACION		
	ESTABILIDAD		
	INVERSION	Se hara una evaluacion de los recursos de la empresa, con el objeto de hacer inversiones para alcanzar el crecimiento de la empresa.	Se trabajara selección proveedores de materias primas de mayor calidad y mas calificadas para procesos industriales, que permitan elaborar productos de mayor calidad que incrementen las ventas de la empresa, pero que sea identificada por los clientes.
PARTICIPACION DE MERCADO	CRECIMIENTO	Enfocarse en llegar a un nuevo grupo de consumidores, por medio de productos innovadores, y de una comunicación adecuada que permita llegar a estos segmentos con el objeto de aumentar la participacion y de incrementar las ventas de productos integrales	Realizar investigacions y analisis de los mercados, con las que se puedan conocer las verdaderas necesidades de los clientes, con el objeto de incrementar las ventas de productos integrales y mejorar el posicionamiento de la marca.
	DEFENSA		
	RECONVERSION		
	SALIDA		
POSICIONAMIENTO	NO DIFERENCIADA		
	DIFERENCIADA	Basandose en que los productos integrales estan dirigidos a diferentes tipos de clientes.	Productos con una excelente calidad, que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes, y que los consumidores identifique estas características y sepan diferenciar de la competencia.
	CONCENTRADA		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	CON LA COMPETENCIA		
	POR DELANTE DE LA COMPETENCIA	Aunque los competidores en este mercado son muy fuertes, se debe buscar la manera de marcar la diferencia y posicionar mas los productos. Sus competidores como La Gitana y Bimbo cuentan con investigaciones lo que quiere el con una mayor capacidad de consumidor y que a que segmentos se disponer de recursos y hacer inversiones en marketing	Desarrollar nuevos productos para el mercado, algo en lo que la empresa siempre ha sido pionera, aunque no se cuentan con muchas referencias, se puede ir conociendo con investigaciones lo que quiere el consumidor y que a que segmentos se puede atender.
	AL MARGEN DE LA COMPETENCIA		
Fuente: Autor			

Anexo 5. Participación línea de integrales

VENTAS		
• LINEA INTEGRAL	2007*UNIDADES	PARTICIPACION
• PAN INTEGRAL FIBRA	129503	19
• PANECILLOS INTEGRALES	146102	21
• PANETTO INTEGRAL	196456	29
• TOSTADAS	189963	28
• DOBLE FIBRA	19250	3
• TOTAL	681274	100%

VENTAS		
• LINEA PANADERIA	2007*UNIDADES	PARTICIPACION
• ITALIANO	488657	20
• PULMAN ALIÑADO	109201	4
• PANIPAN	170684	7
• ALIÑADO POPULAR	99600	4
• TIGRE POPULAR	84356	3
• PANITOS	323562	13
• MINIPANIS	121365	5
• PETTIS PANCACHO	75383	3
• PANI BURGER	86321	3
• PANI HOT DOG	78984	3
• PANETTO	541236	22
• ROSETA	189270	8
• CAÑITAS	127632	5
• TOTAL	2496251	100%
• Fuente: Autor		

Anexo 6. Desarrollo Estrategia Operativa

ELEMENTOS	OPCIONES		JUSTIFICACION	TACTICA
PRODUCTO	ACTUAL SIN VARIACIONES	x	La empresa continuara con las mismas referencias de producto que tiene en su linea integral .	Que los productos, sigan teniendo la misma calidad que los ha caracterizado siempre, y los beneficos que aportan a quien los consume.
	ACTUAL CON VARIACIONES			
	PRODUCTO NUEVO/LINEA NUEVA			
PLAZA DISTRIBUCION	ESTRUCTURA			
	corto	X	Esto le permite a la empresa tener un control sobre las ventas y le ser mas competitivo con el precio que llega al consumidor. Ademas de que el potencial de ventas si incrementa en los puntos de venta.	La ubicación estrategica de los productos en los puntos de venta especialmente los supermercados, donde se pueda vender mucho mas y haya mas rotacion de producto
	INTENSIDAD			
	intensiva	x	Esto se hara para mantener existencias del producto en todos los puntos de ventas y que los clientes pueden acceder a este en el momento que quieran.	Se siga cumpliendo con las ordenes de compra , la puntualidad de los pedidos y se manejen los promedios de ventas para despchar la cantidad de producto correcta, y no s egeneren perdidas para la empresa y haya una mayor rotacion de los mismos en el punto de venta.
	CUBRIMIENTO			
	igual	x	Se continuara con la misma distribucion que hasta ahora vienen manejando la empresa, y que le ha resultado efectiva	Llegar a los nuevos puntos de venta que se estan constroyendo en la ciudad, supermercados de las cadenas mas importantes y el desarrollo de nuevas rutas para conseguir clientes nuevos.
POLITICAS PRECIO	RELACION A LA COMPETENCIA			
	igual	x	Esto con el objeto de manejar precios similares y ser competitivos, en donde entra a participar la calidad de los productos	Realizar actividades promocionales antes que la competencia , para ser mas competitivos e incrementar ventas y asi contrrestar los bajones de precios de los competidores.
PROMOCION	ATRACCION(PULL)			
	PRESION(PUSH)			
	MIXTA	x	Se opto por esta estrategia push con la intencion, darle continuidad a las relaciones comerciales que se tienen con los clientes y con estrategia que motive a la compra de los productos. y con la estrategia pull incentivar a los comparadores y consumidores a que aadquieran el productos a traves de promociones y actividades en donde se den cuentan de los beneficos y cualidades del producto, y la calidad y respaldo que ofrece la empresa.	Participar con las actividades promocionales de los supermercados y eventos ,realizados por los mismos, tambien con descuentos en los pedidos. Y a los consumidores con promociones de productos, obsequios especiales, regalos, mayor contenido de producto por el mismo precio
Fuente: Autor				

Fuente: Autor

Anexo 7. Presupuesto estrategias proyecciones P&G

P&G			
ESTADO DE RESULTADOS			
EMPRESA PANI LTDA			
	2007	2008	2009
	5%	8%	12%
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS BRUTAS	4.958.127.264,00	5.106.871.081,92	5.553.102.535,68
DEVOLUCIONES EN VENTAS (-)	161.401.022,66	153.206.132,46	166.593.076,07
DESCUENTOS EN VENTAS (-)	257.426.892,54	255.343.554,10	277.655.126,78
TOTAL VENTAS NETAS	4.539.299.348,80	4.698.321.395,37	5.108.854.332,83
COSTO DE PRODUCCION (-)	2.490.845.106,03	2.538.512.223,71	2.640.052.725,30
GASTOS OPERACIONALES (-)	1.807.476.853,67	1.838.473.589,49	2.006.916.912,84
De Administración	862.322.160,01	868.168.083,93	944.027.431,07
De Ventas	945.154.693,66	970.305.505,56	1.055.089.481,78
De mercadeo			7.800.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	659.805.304,30	729.885.268,72	906.132.897,54
INGRESOS NO OPERACIONALES	415.696.115,98	464.725.268,45	505.332.330,75
Financieros	1.504.176,17	1.673.010,97	1.819.196,39
Extraordinarios	414.191.939,81	463.052.257,49	503.513.134,36
GASTOS NO OPERACIONALES (-)	69.297.149,21	81.709.937,31	88.849.640,57
Financieros	61.951.651,39	73.048.683,96	79.431.578,67
Extraordinarios	7.345.497,82	7.743.160,50	8.419.747,34
T. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	174.812.039,11	183.450.062,95	311.950.926,22